



**Instituto Superior de Contabilidade de Coimbra
Coimbra Business School**

Mestrado em Controlo de Gestão

**MOVIMENTO VIDA – MOTIVAÇÃO E
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Estudo de Caso

ILDA MARGARIDA FERREIRA SIMÕES

COIMBRA

Outubro 2013

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra



Tese de Dissertação de Mestrado

Movimento Vida – Motivação e Organizações Sem Fins Lucrativos

Ilda Margarida Ferreira Simões

Tese de Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão, apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Mestre Wander Brás de Carvalho

Supervisor: Dr. António Manuel Neto Martins

COIMBRA

Outubro 2013

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador, Mestre Wander Brás de Carvalho por todo o apoio e motivação que me deu ao longo deste trabalho.

Quero agradecer também ao meu supervisor, António Martins, por ter confiado em mim para fazer parte deste projeto.

À Dra. Luísa Pais pelos seus comentários sempre ponderados e assertivos.

À minha família, de modo particular ao meu irmão, que nunca permitiu que eu desistisse dos meus objetivos.

Ao meu querido amigo Paulo, fonte de energia inesgotável.

Finalmente agradeço a Deus por ter estado sempre comigo.

"Cada sonho que você deixa para trás, é um pedaço do seu futuro que deixa de existir."

Steve Jobs

Resumo

As organizações sem fins lucrativos, OSFL, têm um papel cada vez mais importante na nossa sociedade e torna-se cada vez mais crítico ter uma *performance* eficaz. Em resposta, os gestores destas organizações têm demonstrado um crescente interesse por práticas e princípios que irão ajudá-los a construir organizações de alto desempenho, ao invés de apenas programas fortes de gestão.

Este estudo com o tema “Movimento Vida – Motivação e Organizações Sem Fins Lucrativos” surge na necessidade de sistematizar um movimento que a dada altura transcendeu os seus intervenientes, paralelamente à necessidade de estudar a motivação que levou a que um país inteiro se mobilizasse e envolvesse em torno de uma causa assim como as razões que levaram à criação desta Organização Sem Fins Lucrativos, o Movimento Vida.

Este estudo centra-se à volta de dois temas indissociáveis ao Movimento Vida: Organizações Sem Fins Lucrativos e Motivação. A metodologia utilizada numa primeira fase centra-se na revisão bibliográfica sobre estes dois temas e, ao efetuar esta revisão bibliográfica foi sempre tido em conta as necessidades do Movimento Vida e também os conceitos que servem de mais-valia à organização. Ao longo desta revisão bibliográfica é feito, muitas vezes, o paralelismo entre os conceitos das organizações com fins lucrativos e a forma de adaptar alguns desses mesmos conceitos para as OSFL. Na segunda parte do estudo é feita uma descrição do Movimento Vida enquanto OSFL. Por fim, na terceira parte deste estudo, de acordo com os objetivos, é identificada a missão, visão e valores do Movimento Vida, a proposta de criação de valor assim como o estudo da maneira como a família Martins viu e viveu a motivação gerada em torno do “Caso Gustavo” e também a motivação que deu origem à criação do Movimento Vida.

Conclui-se através do presente estudo que a solidariedade é um forte catalisador de mobilização social e que existe nas pessoas uma forte motivação de dar através do sentimento de poder ajudar. Conclui-se ainda que, por parte da família Martins, a vontade de retribuir aos portugueses o carinho, o apoio e a mobilização de todos para que fosse encontrado um dador para o Gustavo foi o fator motivacional mais forte para

que fosse criado o Movimento Vida. Foram concretizados os objetivos de identificar a missão, a visão, os valores e os *stakeholders* do Movimento Vida.

Palavras-chave: Organização sem fins lucrativos, motivação, missão, valor, esperança

Abstrat

Non-profit organizations, OSFL, play an increasingly important role in our society and it is increasingly critical to have an effective performance. In response, the managers of these organizations have shown an increasing interest for practices and principles that will help them to build high performance organizations, instead of only strong management programmes.

This study with theme “Movimento Vida – Motivation and Non-profit Organizations” comes from the need to systematize a movement that at some point has transcended the persons involved and, at the same time, from the need to study the motivation that led an entire country to mobilize and get involved in a cause, as well as the reasons that led to the creation of this Non-Profit Organization, Movement Life.

This study focus on two subjects, inextricably linked to Movement Life: Non-Profit Organizations and Motivation. The methodology used in a first stage focus on the literature review about this two subjects, and when doing this review the needs of Movement Life have been considered, and also the concepts that bring added value to the organization. During this literature review the parallelism between the concepts of profitable organizations and the way to adapt those concepts to non-profit organizations is often made. In the second part of this study a description of Movimento Vida as non-profit organizations is made. Finally, in the third part, are identified, accordingly to the objectives, the mission, vision and values of Movimento Vida, the proposal on the creation of value as well as the study of the way how family Martins saw and experienced the motivation that has surrounded the “Gustavo Case” and also the motivation which resulted in the creation of Movimento Vida.

It is concluded through this study that solidarity is a strong catalyst of social mobilization and that people have a strong motivation to give through the feeling of being able to help. It is also concluded that for family Martins, the strongest motivational factor to the creation of Movimento Vida was the wish to return the affection, support and mobilization of all to find a donor to Gustavo. The objectives to identify the mission, the vision, the values and the stakeholders of Movement Life have been met.

Key words: Non-profit organizations, motivation, mission, value, hope

Índice

Lista de Ilustrações.....	3
Lista de Tabelas.....	4
Introdução	5
Capítulo I – Organizações Sem Fins Lucrativos e Motivação	6
1 As Organizações.....	6
1.1 Conceito de Organização	6
1.2 Organizações Sem Fins Lucrativos	10
1.3 Diferenças entre as Organizações Sem Fins Lucrativos e as Organizações Com Fins Lucrativos.....	15
1.4 Organizações Sem Fins Lucrativos e a Criação de Valor	19
1.5 Organizações sem Fins Lucrativos e a Inovação Social.....	21
1.6 Marketing para Organizações sem Fins Lucrativos	24
1.7 Organizações sem Fins Lucrativos e Estratégia	26
1.7.1 Missão Visão e Valores.....	30
1.7.2 Questões Estratégicas	34
1.8 Stakeholders	35
1.9 Organizações Sem Fins Lucrativos e o Capital Humano	38
1.10 Comportamento Organizacional	41
2 Motivação.....	44
2.1 Conceito de Motivação.....	44
2.2 Teorias da Motivação	46
2.2.1 Pirâmide das Necessidades Segundo Maslow	46
2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	47
2.2.3 Teoria do Condicionante Operante de Skinner	50
2.2.4 Modelo Contingencial de Motivação de Vroom	51
2.3 Liderança.....	52
2.4 A Motivação do Ser.....	54
2.5 A Motivação em Contexto Social	56
2.6 A Motivação de Dar	57

2.7	Motivação e Desmotivação	60
3	Comunicação.....	62
	Capítulo II – O Movimento Vida	64
	Capítulo III.....	66
1	Objetivos e Metodologia de Análise	66
1.1	Objetivos Gerais.....	66
1.2	Pertinência do Tema.....	66
1.3	Metodologia	67
1.3.1	Introdução Temática.....	67
1.3.2	Recolha de Dados.....	68
1.3.3	Análise de Dados.....	69
2	Estudo de Caso “Movimento Vida – Motivação e Organizações Sem Fins Lucrativos ”... 70	
2.1	A Motivação e o Movimento Vida.....	70
2.1.1	Cronologia dos Acontecimentos Mais Relevantes no Âmbito do Trabalho	70
2.1.2	A Motivação que Gerou a Onda de Solidariedade	72
2.1.3	A Motivação que Gerou o Movimento Vida.....	73
2.2	O Movimento Vida Enquanto Organização Sem Fins Lucrativos	74
2.2.1	Missão, Visão e Valores.....	74
2.2.2	Identificação de Stakeholders.....	75
2.2.3	Movimento Vida e Criação de Valor	76
	Conclusão.....	78
	Referências.....	82
	Anexo A – Documento de Constituição da Associação	
	Anexo B – Notícias de Alguns Factos Relevantes no Âmbito deste Trabalho, Desde o Anúncio da Doença do Gustavo até à Campanha “Dar Mais Vida ao IPO”	

Lista de Ilustrações

Ilustração 1 – Organização Sob o Ponto de Vista do Iceberg	6
Ilustração 2 - Modelo McKinsey dos 7S	8
Ilustração 3 - O Edifício dos Propósitos	9
Ilustração 4 - Triângulo do Bem-estar de Evers	13
Ilustração 5 – Estrutura de Capacidades para OSFL	14
Ilustração 6 - Diferente Natureza das Transações	17
Ilustração 7 - Como é que uma Organização Cria Valor?	20
Ilustração 8 - Processo para a Inovação.....	22
Ilustração 9 - Três Fases da Abordagem de Questões Sociais no Marketing.....	25
Ilustração 10 - Modelo Fundamental de Plano Estratégico	28
Ilustração 11 - Referencial do Balanced Scorecard Adaptado às OSFL	29
Ilustração 12 - Três Características de Uma Boa Missão	30
Ilustração 13 - É preciso Alinhar as Pessoas	32
Ilustração 14 - Modelo de Matriz Baseada em Valores	34
Ilustração 15 - Modelo de Matriz de <i>Stakeholders</i>	36
Ilustração 16 - Processo de Envolvimento das Partes Interessadas.....	37
Ilustração 17 - Possíveis <i>Stakeholders</i> de uma OSFL	38
Ilustração 18 – Lógica de Compromisso entre Pessoas e Organizações	40
Ilustração 19 - Sete Níveis de Consciência Organizacional	43
Ilustração 20 – Pirâmide das Necessidades de Abraham Maslow.....	47
Ilustração 21 – Teoria da Expectativa	51
Ilustração 22 – Fontes de Motivação	55
Ilustração 23 – Sistemas de Valores Grupais	56
Ilustração 24 – (A) Esquema sobre o Modelo da Contribuição para a Caridade (EUA). (B) Modelo Teórico Definido Através de <i>Focus Grupo</i>	59
Ilustração 25 - Logótipo do Movimento Vida	64
Ilustração 26 - Esquema Representativo <i>Word of Mouth</i>	73

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Marketing Movido por Valores	26
Tabela 2 - As Organizações Racional e Emocional	42
Tabela 3 – Definições de Motivação	45
Tabela 4 – Apresentação do Modelo Bifatorial de Herzberg	49
Tabela 5 - Níveis de Motivação do Ser	54
Tabela 7 – Cronologia dos Acontecimentos Mais Relevantes no Âmbito do Trabalho.	71

Introdução

As OSFL são uma realidade incontornável dos dias de hoje e, os desafios hoje, são diferentes dos desafios de ontem. As organizações não se podem acomodar àquilo que, durante muitos anos, se tornou como dado adquirido. É necessário que agarrem o futuro e percebam o que se passa à sua volta e a implicação de não agarrarem as oportunidades que vão surgindo (Azevedo, Franco & Meneses, 2012).

Lembro-me da ver na TV com o António Martins, tio do Gustavo, a reportagem que passou na TVI no dia 12 de dezembro de 2011, “Gotas de Vida”. Nessa altura ainda não tinha sido encontrado dador compatível para o Gustavo nem havia perspetiva de tal acontecer mas, recordo-me perfeitamente que enquanto a reportagem passava o António esteve sempre com as lágrimas nos olhos, a pensar no Gustavo e também em todas as outras crianças. Reforço o já que disse anteriormente, ainda não se vislumbrava nenhum dador compatível para o Gustavo, mas assim que terminou a reportagem o António virou-se para mim e disse: “depois disto a minha vida nunca mais vai ficar igual, eu vou ter que continuar com esta causa, criar uma associação, ainda não sei, mas vou ter que fazer qualquer coisa.”

Toda a família Martins preocupou-se também com outros casos semelhantes ao do Gustavo, que precisavam de um transplante de medula óssea para encontrarem a cura para a sua doença e, todos os que se aproximaram desta família via facebook, *email* ou mesmo quem se aproximou do próprio Carlos Martins durante os treinos do Benfica teve sempre apoio deste família que sofreu como sofrem todos aqueles que têm familiares e amigos a passar pela mesma situação. Foi na sequência da consciencialização do apoio que os doentes que procuram um dador compatível para poderem fazer o transplante de medula óssea necessitam, que surgiu o Movimento Vida. Através do António Martins, o Carlos Martins entrou em contacto com um doente que aguarda por um dador compatível e, comoveu-se tanto com esse caso, que disse ao António que a luta não podia parar e que tinham que prosseguir com esta missão de tentar ajudar todos aqueles que aguardam por um transplante de medula óssea. Foi assim que nasceu o Movimento Vida, a família Martins sentiu-se tão agradecida por todo o esforço que o povo português fez que não quis que esta luta parasse, a corrente não pode parar.

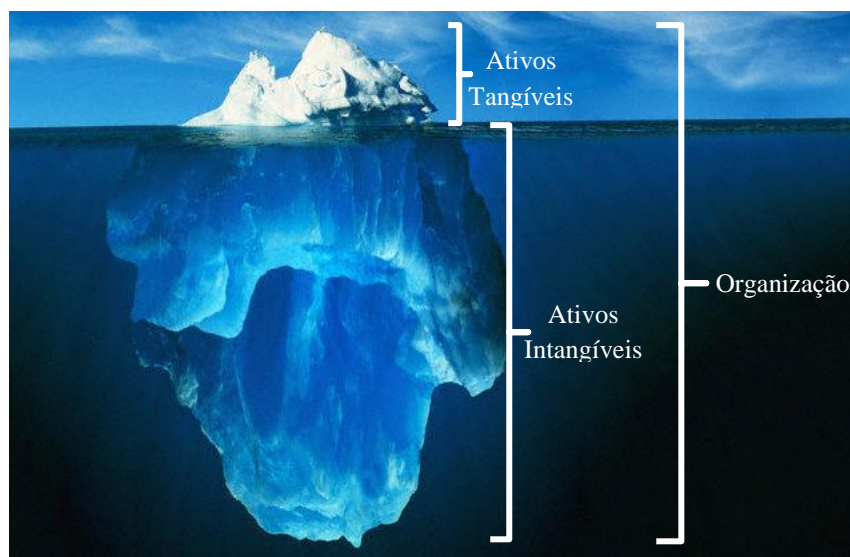
Capítulo I – Organizações Sem Fins Lucrativos e Motivação

1 As Organizações

1.1 Conceito de Organização

A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano precisa de socializar e interagir, ele não vive isoladamente mas sim, em convívio e em relacionamento com os seus semelhantes. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar alguns dos seus objetivos que a ação individual isolada não permite alcançar. As organizações são uma parte muito importante da sociedade, elas fazem parte do quotidiano de todos e é algo que intuitivamente se toma como garantido. Todos apreciam os bens e serviços que elas produzem mas por norma não se questiona sobre a forma como esses bens e serviços são produzidos. Raramente se discute a maneira como as organizações funcionam, nem a razão pela qual funcionam de determinada forma. Pode-se dizer que, de alguma forma, as organizações podem ser consideradas intangíveis (Chiavenato, 2006; Azevedo, Franco & Meneses, 2012).

Ilustração 1 – Organização Sob o Ponto de Vista do Iceberg



Fonte: Elaboração própria

As organizações são um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização apenas existe quando:

1. Há pessoas capazes de se comunicarem e que
2. Estão dispostas a contribuir com ação conjunta,
3. A fim de alcançarem um objetivo comum (Chiavenato, 2006, p. 22 citando Barnard, 1971)

As organizações superam o sentido da sua existência quando se apresentam aos seus gestores como um desafio apaixonante, motivador, visionário sem esquecer os princípios éticos que devem estar sempre presentes assim como a diversidade cultural e os talentos dos seus colaboradores. Desta forma que as organizações produzem bens e serviços orientados para quem usufrui dos mesmos.

Existe uma diversidade muito grande no que diz respeito ao conceito de organização, e esta situação decorre da complexidade do conceito.

Segundo Azevedo *et al.*, uma organização é:

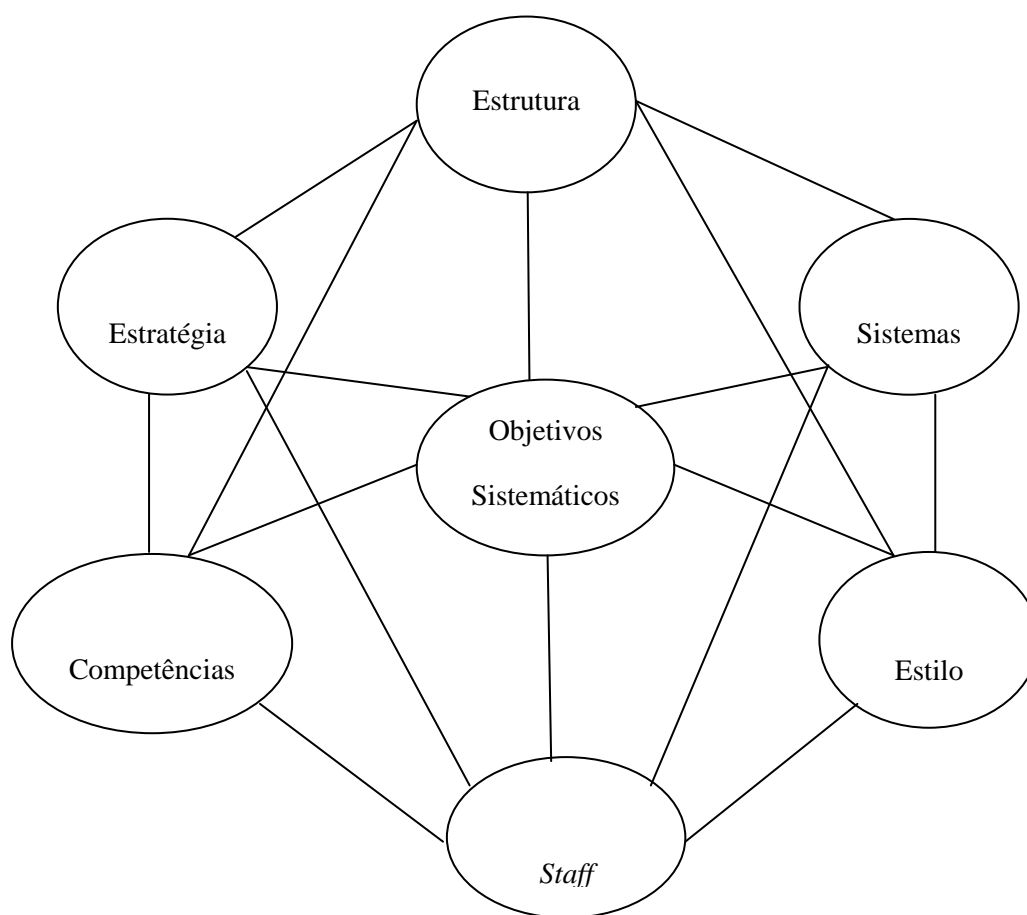
Uma ferramenta que as pessoas usam para coordenarem as suas ações de forma a obterem algo que desejam ou valorizam, isto é, de forma a atingirem os seus objetivos. Uma organização é as pessoas que nela colaboram diretamente, as infra-estruturas, os sistemas, os processos, mas também numa visão mais alargada, uma organização é as relações que estabelece com os seus *stakeholders* ou partes interessadas, é as suas marcas, a satisfação que provoca nos beneficiários, nos utentes ou nos consumidores, e muito mais. Todo este conjunto de fatores – tangíveis e intangíveis – formam a organização. E formam-na com o objetivo de criação de valor – valor para todas as partes interessadas (2012, p. 20).

Cruz (2006), recorre a uma abordagem sistémica quando diz que “uma organização é um sistema, uma unidade aberta que interage com o meio que a rodeia, trocando energia, materiais e informação, transformando entradas em saídas, em resultados” (p. 138).

Na década de 1980, Tom Peters e Robert Waterman desenvolvem um modelo que ajuda a compreender os mecanismos variáveis que determinam o desempenho das organizações, o modelo dos 7S da McKinsey¹.

De acordo com este modelo, o desempenho organizacional depende, acima de tudo, de uma excelente interação entre si e com o meio envolvente, de sete variáveis-chave: estratégia, competências, *staff*, sistemas/processos de trabalho, estilo, estrutura e objetivos sistemáticos (Peters, Philips & Waterman, 1980; Meneses, 2012).

Ilustração 2 - Modelo McKinsey dos 7S



Fonte: Peters *et al.*, 1980, p. 18

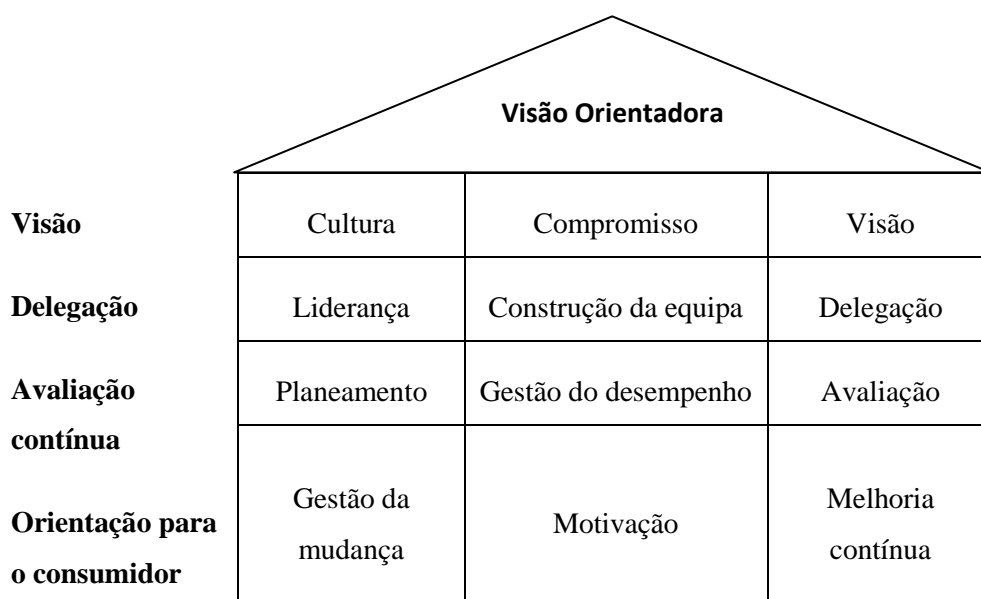
As variáveis que o modelo sugere influenciarem o desempenho das organizações podem descrever-se da seguinte forma:

¹ McKinsey uma empresa de consultoria global fundada em 1926 e que é reconhecida mundialmente como a maior e mais prestigiada empresa de consultoria do mundo. A McKinsey trabalha com as maiores empresas do mundo dos negócios, governos e outras instituições.

- Os valores *partilhados* são a cultura e políticas da organização, as crenças e os valores partilhados pelos colaboradores;
 - A *estratégia* é o plano da organização, que orienta a afetação dos seus recursos ao longo do tempo, no sentido da prossecução dos objetivos estabelecidos;
 - A *estrutura* e organograma da organização e a forma como as várias unidades orgânicas se interligam;
 - Os *sistemas* são os procedimentos, processos e rotinas formais, relacionados com as diversas áreas funcionais da organização, que descrevem o modo como o trabalho é realizado e monitorizado;
 - As *pessoas* são as características dos recursos humanos da organização, designadamente, nível de escolaridade, competências técnicas, idade, etc.;
 - O *estilo* é o tipo de liderança, a forma como se comportam os gestores na prossecução dos objetivos organizacionais;
 - As *competências* são as capacidades distintivas dos colaboradores e da organização como um todo, i.e., aquilo que esta faz particularmente bem.
- (Meneses, 2012)

Já Rolo (2008), adapta o Modelo em Espiral (*The Spiral Model*) de Broka e Broka como se a construção de uma organização fosse um edifício de propósitos.

Ilustração 3 - O Edifício dos Propósitos



Fonte: Rolo, 2008, p. 292

Neste edifício dos propósitos a visão orientadora está no telhado do edifício, ou seja no topo, e nos diversos andares do edifício encontram-se a visão, a delegação, a avaliação contínua e a orientação para o consumidor. Em cada um destes andares estão as divisões do mesmo.

A existência de organizações deve permitir satisfazer diferentes tipos de necessidade dos indivíduos: emocionais, intelectuais, económicas, entre outras, porque, no fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que o ser humano isoladamente, tendo em conta as suas limitações, não consegue alcançar. Assim sendo, as organizações são formadas por pessoas de maneira a sobreponem as suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos dos objetivos do ser humano deixam de ser a capacidade intelectual ou a força e passa a ser a capacidade de trabalhar em conjunto (Chiavenato, 2006).

1.2 Organizações Sem Fins Lucrativos

As OSFL são admiradas por compromisso apaixonado que têm com a sua missão assim como as suas abordagens criativas para resolver os problemas sociais urgentes. Por todo o mundo, as entidades sem fins lucrativos estão a implementar programas que melhoram a qualidade de vida de dezenas de milhões de pessoas, e fazem-no muitas vezes contra todas as probabilidades e com recursos muito limitados (McKinsey, Venture Philanthropy Partners, 2001)

“Uma orquestra talvez seja uma boa metáfora de uma OSFL. Algumas OSFL são como pequenas orquestras de câmara baseadas numa localidade, enquanto outras são grandes filarmónicas com atividade nacional e além-fronteiras. Quando bem afinadas e bem lideradas estarão em perfeita harmonia, produzindo delicadas e ricas sinfonias conduzidas por grandes maestros que inspiram, desenvolvem e criticam.”

John Low, *Chief Executive* da Charities Aid Foundations, à revista Impulso Positivo (Setembro/Outubro 2012)

Segundo Drucker²:

Uma empresa lucrativa cumpre a sua tarefa quando o cliente compra o produto, paga-o e fica satisfeito com ele; um governo cumpre a sua função quando tem uma política eficaz e efetiva. A organização sem fins lucrativos não fornece bens ou serviços nem controla; o seu produto não é um par de sapatos, nem uma regulamentação efetiva, mas um ser humano modificado. Estas organizações são agentes de evolução humana e o seu produto é um doente curado, um menino que aprende, um rapaz ou rapariga transformado num adulto que se respeita a si mesmo, uma vida humana inteiramente mudada (1997, p.10).

Ao longo deste trabalho o termo cliente irá ser frequentemente utilizado. Para Drucker *et al.* (2008), “nos negócios um cliente é alguém que a organização tem de satisfazer, se não o fizer, não terá resultados e brevemente não terá negócio. Numa OSFL, os clientes podem ser estudantes, pacientes, membros, participantes, voluntários ou qualquer que seja o *focus* deve estar nestes indivíduos ou grupos em satisfazer as suas necessidades e aspirações” (p. 4).

Leite (2012) refere que:

É de uma beleza extraordinária e esquecida olhar as empresas como comunidades humanas que nos estão confiadas, seres humanos concretos, agindo em solidária expectativa, partilhando os seus talentos e confiando no nosso serviço, em que a participação de cada um na construção da comunidade humana é insubstituível, é um *actus personae* (p. 37).

Ora, se esta “beleza extraordinária” a que António Pinto Leite se refere é muitas vezes esquecida nas demais organizações, numa OSFL nunca pode ser esquecida, Drucker (1997), deixa isso bem claro quando refere que “as instituições sem fins lucrativos existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos, e isto não deve esquecer-se nunca” (p. 58).

Carvalho no seu estudo para Instituto Superior da Maia define OSFL como: “uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a

² Peter Drucker é considerado o pai da gestão moderna e autor de mais de duas dezenas de ensaios considerados como grandes clássicos da gestão. É doutorado em Direito pela Universidade de Frankfurt, foi jornalista, trabalhou num banco em Londres, consultor de empresas, professor de Filosofia Política, Gestão e Ciências Sociais, e correspondente de vários jornais ingleses nos EUA.

qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital” (p.8).

De um ponto de vista mais racional Salamon e Anheier (1994), definem as OSFL como aquelas entidades que partilham as cinco seguintes características fundamentais:

- Formal, ou seja, em certa medida institucionalizado. Podem ou não ser registadas mas possuem uma realidade institucional que pode ser refletida através de reuniões regulares, oficiais ou regras de procedimentos, ou algum grau de permanência organizacional. Não são grupos de pessoas *ad-hoc*, são entidades com um propósito a cumprir;
- Privadas, ou seja, não são públicas, não fazem parte do sistema governamental;
- Não distribuidoras de lucro, ou seja, as organizações sem fins lucrativos são organizações privadas que não existem principalmente para gerar lucros, se isso acontecer, esse mesmo lucro deverá ser reinvestido na missão da organização.
- Não distribuidoras de lucro, ou seja, as organizações sem fins lucrativos são organizações privadas que não existem principalmente para gerar lucros, se isso acontecer, esse mesmo lucro deverá ser reinvestido na missão da organização;
- Auto-governadas, ou seja, têm os seus próprios regulamentos internos e não estão dependentes de outras entidades externas no que diz respeito à tomada de decisão;
- Voluntárias, ou seja, envolve algum grau significativo de participação voluntária, seja na condução efetiva das atividades da organização ou na gestão de seus negócios.

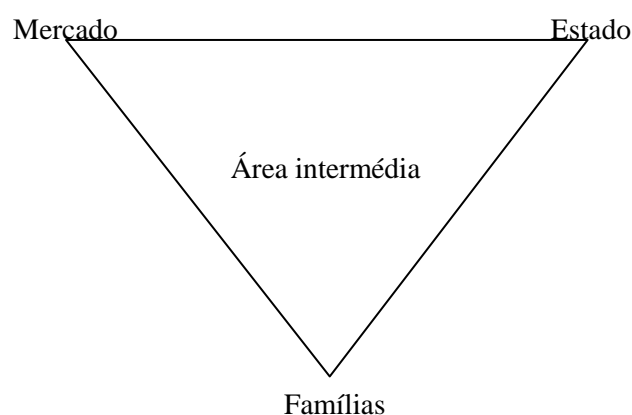
Segundo esta definição, para que uma organização seja considerada parte do setor sem fins lucrativos, ela deve dar resposta a todos os cinco critérios desta definição estrutural/operacional, no entanto, o grau de resposta a cada um deles pode variar de organização para organização. Muitos dos critérios são difíceis de aplicar com precisão e daí esta definição estrutural/operacional não ser perfeita (Salamon & Anheier, 1994).

Azevedo *et al.* (2012) refere que as OSFL não são propriedade de ninguém, no sentido de que ninguém é sua dona. São organizações criadas por pessoas que se juntam em torno de uma causa, ou organizações criadas por vontade de um instituidor que coloca um património ao serviço de certas causas. São organizações ao serviço da sociedade, e

que devem corresponder às expectativas dessa mesma sociedade que com elas celebra um contrato, ainda que de forma implícita. Esse contrato implícito permite às organizações sem fins lucrativos usufruírem de vários benefícios e é também a base onde se sedimenta uma relação que permite que pessoas e entidades doem dinheiro e bens, confiantes da sua boa utilização.

A partir de uma perspetiva sociopolítica Evers & Laville (2004) citando Evers (1990, 1995) destacam que as OSFL operam num campo de tensão uma vez que estas organizações são simultaneamente influenciadas pelas políticas do estado, valores e práticas do setor privado, cultura da sociedade civil e também através das necessidades e contribuições provenientes das famílias e da vida comunitária. As noções de espaço público e de sociedade civil sugerem que as democracias modernas desenvolveram uma área social caracterizada pela associação não coerciva, pela representação dos interesses políticos e sociais, pela solidariedade, pela ajuda e pela auto-ajuda. As fronteiras deste campo são difusas por diversas razões: variam ao longo do tempo e da história; variam de país para país e de região para região; as organizações podem assumir formas mais efémeras ou duradouras, mais formais ou informais; combinando características dos restantes sectores, estas organizações constituem-se como híbridos, podendo assumir características variadas e com maior ou menor proximidade às características das organizações dos restantes sectores (Almeida, 2011 através de Evers, 1995).

Ilustração 4 - Triângulo do Bem-estar de Evers



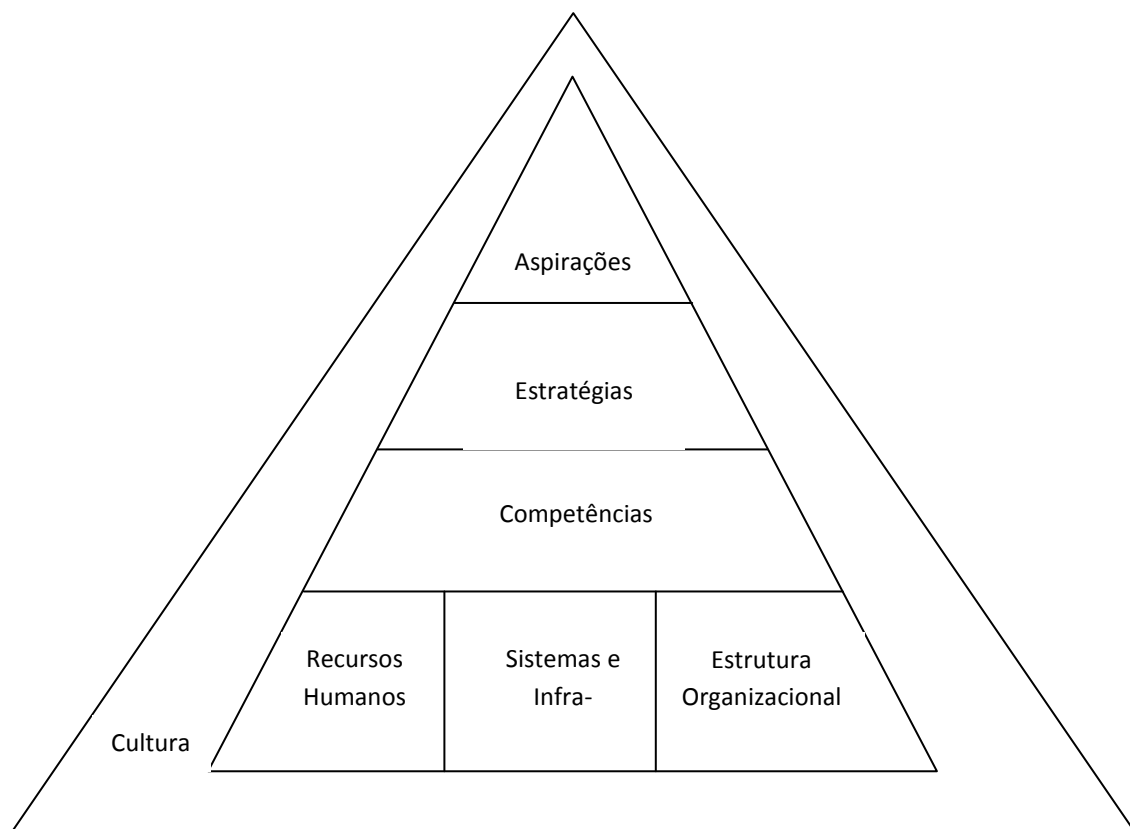
Fonte: Evers & Laville, 2004, p. 15 a partir de Evers, 1990

Até que ponto as OSFL podem manter a sua posição especial dentro do triângulo é, então, dependente tanto da evolução do seu meio ambiente, marcado por políticas de

Estado, de governo e sistemas de regulamentação, e sobre os objetivos e estratégias de seus stakeholders (Evers & Laville, 2004)

Em 2001 a consultora McKinsey desenvolveu um modelo específico para análise das OSFL, realçando um conjunto de variáveis-chave para o seu bom desempenho.

Ilustração 5 – Estrutura de Capacidades para OSFL



Fonte: McKinsey, Venture Philanthropy Partners, 2001, p.36

As variáveis que o modelo sugere influenciarem a desempenho das OSFL podem descrever-se da seguinte forma:

- As aspirações são a missão, visão e objetivos gerais da organização, que, em conjunto e articulados, lhe concedem um sentido e uma direção;
- A estratégia baseia-se no conjunto coeso de ações e planos com vista à obtenção dos objetivos gerais;

- As competências organizacionais são a soma das capacidades da organização, que vão desde o desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica, até ao estabelecimento de relações com os stakeholders passando pela capacidade de planejar e gerir recursos;
- Os recursos humanos correspondem às competências, às experiências, ao compromisso e ao potencial da Direção, da gestão, dos colaboradores e dos voluntários da organização, de todos os intervenientes da organização;
- Os sistemas e infra-estruturas dizem respeito aos sistemas da organização de planeamento, tomada de decisão, gestão do conhecimento, e gestão administrativa, assim como aos ativos físicos e tecnológicos que suportam a organização;
- A estrutura organizacional configura a estrutura legal e de gestão da organização, combinando o *governance*, o desempenho organizacional, a coordenação inter-funcional, e as descrições das funções individuais;
- Por último, a *cultura* é o elemento que liga todos os outros e dá coesão à organização, incluindo valores e práticas partilhados, normas de comportamento e também a orientação da organização face ao desempenho. Pág. 140-142

Muitos destes aspetos irão ser estudados mais em profundidade no decorrer deste trabalho.

1.3 Diferenças entre as Organizações Sem Fins Lucrativos e as Organizações Com Fins Lucrativos

Muitos acreditam que as OSFL prestam serviços necessários à sociedade de uma forma confiável e eficiente. Por outro lado, outros não consideram estas organizações pois, acreditam que quando o lucro não é o principal objetivo, há pouco incentivo tanto para a produção de serviços de forma eficiente como para acolher os desejos dos consumidores (Steinberg, 1987).

No entanto, uma das vantagens das OSFL está precisamente associada à criação de relações e redes de confiança, o que por sua vez, se prende com as próprias características dos bens transacionados. Estas organizações atuam num mercado caracterizado pela existência de fortes assimetrias de informação e que podem provocar

o aparecimento de comportamentos oportunistas. Na sua maioria, os bens e serviços oferecidos são de carácter relacional, ou seja, aqueles cujo valor depende da qualidade da relação estabelecida entre produtor e consumidor (Almeida, 2011 citando Campbell). A restrição na distribuição dos lucros e um maior empenhamento dos dirigentes e trabalhadores com a missão da organização são os elementos geralmente avançados para justificar a ausência de comportamentos oportunistas, a criação de relações de confiança e, conseqüentemente, a acumulação de capital social. Por outro lado, tem sido, igualmente, reconhecida a capacidade que as OSFL têm em criar parcerias entre os vários atores locais (públicos e privados) e as comunidades, contribuindo, dessa forma, para uma maior coesão social dentro do território onde atuam (Almeida, 2011).

Para Fernandes (1994), as OSFL assemelham-se ao Estado na medida em que têm como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, o Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada, pois apesar de não ser governamental, tem como objetivo não o benefício de algumas pessoas ou grupos muito reduzidos, mas o benefício de toda a sociedade em última instância.

A proveniência de fundos (dinheiro) das OSFL é provavelmente a maior diferença entre as OSFL e as organizações com fins lucrativos e o estado e, ao invés do que o senso comum poderia crer, o facto de estas organizações não terem o lucro como fim principal objetivo, isso não as ilibava de estabelecerem um processo de prestação de contas. As organizações comuns ganham dinheiro através de vendas aos seus clientes, o estado através de impostos, as OSFL têm que angariar dinheiro através dos seus dadores, através de pessoas que querem participar na causa mas não são beneficiários (Drucker, 2005). A diferença da natureza das transações no setor privado e no setor público e nas OSFL pode ser explicada através da ilustração 6.

Ilustração 6 - Diferente Natureza das Transações



Fonte: Andrade & Franco, 2007, p. 49 a partir de Hudson, 1995

De uma maneira geral, as OSFL têm mais consciência do dinheiro que as organizações cujo fim é o lucro e, têm esta consciência com o dinheiro não só por ele ser muito difícil de obter mas, também, porque têm sempre muito menos do que precisam. Mas esta situação além de uma desvantagem, pode também ser uma vantagem, porque, por isso mesmo as OSFL não baseiam a sua estratégia no dinheiro, nem o tornam o centro dos seus planos, como fazem tantos executivos (Drucker, 1993).

Uma OSFL precisa de uma definição clara dos “resultados” que procura obter, ao invés de uma empresa que também neste caso, pode, embora apenas durante alguns anos, guiar-se só pela noção de lucro mínimo. Ou seja, uma empresa ganha com a sua *performance*, o dinheiro é seu; pelo contrário o dinheiro das OSFL, quer seja proveniente de ofertas, quer do contribuinte, é concedido mediante promessas, ela não é dona, mas apenas fiel depositária dos fundos que gasta (Drucker, 1993).

Mas uma OSFL não se pode tornar prisioneira do dinheiro, pois se o fizer corre sérios problemas de se encontrar numa crise de identidade. O propósito da estratégia para angariar fundos é precisamente o de permitir que a OSFL continue com a sua missão sem sujeitar a missão de angariação de fundos (Drucker, 2005).

Leite (2012) consegue reforçar essa ideia, que encaixa perfeitamente no caso das OSFL, quando fala na modificação genética do lucro, ou seja, se o retorno do capital investido não se traduzir apenas numa dimensão financeira dando uma dimensão moral e imaterial ao lucro. Daí a ideia de modificação genética do lucro: o lucro é o retorno, de ordem material e imaterial, que compensa adequadamente o capital da organização.

Relativamente a outras diferenças, que não a proveniência de fundos, Meneses (2012), recorre a vários autores (Lisboa *et al.*, 2004; Anheir, 2005; Nanus & Dobbs, 1999) para falar dessas diferenças entre as OSFL das demais organizações:

- Faz-se sentir com mais intensidade a influência de fatores políticos e legais;
- Prestam predominantemente serviços e, por isso, debatem-se com os problemas próprios da intangibilidade da sua atividade (do seu *output*);
- Confrontam-se com uma enorme diversidade de *stakeholders* – embora tenham maior liberdade de atuação face a eles, já que estes não são eleitores nem acionistas;
- Enfrentam uma multiplicidade de objetivos que no essencial não se esgotam, nem se consubstanciam, na obtenção do lucro como medida última e final;
- Uma conceção holística da organização, que enfatiza a necessidade de se estabelecer uma relação mais rica com a envolvente externa e interna;
- A existência de uma multiplicidade de objetivos, sendo a sustentabilidade económica tão importante quanto a social, a ambiental e a cultural;
- Uma perspetiva normativa da gestão, ou seja, da importância da adoção de valores na tomada de decisão quotidiana;
- Uma dimensão operativa semelhante à das Organizações Com Fins Lucrativos, embora geralmente, menos profissional e eficiente;
- Em princípio, uma filosofia de gestão mais democrática e participativa.
- Aspetos internos, em particular a direção, os colaboradores, os voluntários, os associados e/ou membros, ou quaisquer outros grupos que o líder tenha de inspirar, acompanhar e unir em torno de uma missão comum;
- Operações atuais, tais como desempenho organizacional, qualidade do serviço, clientes, fluxos de informação, conflitos e motivação;
- Possibilidades futuras, ou seja, sustentabilidade, e oportunidades e ameaças que possam ter implicações importantes para a organização e para o seu futuro.

Sobre o que difere as OSFL das demais organizações Peter Drucker sintetiza desta forma:

“As diferenças são poucas, mas profundas e a mais importante encontra-se talvez, na área da *performance*. As empresas costumam defini-la com um critério demasiado estreito: é saber gerir um orçamento. (...) Numa organização sem fins lucrativos, esse padrão não existe, (...) mas sim a importância de minorar a importância dos resultados de alegar: estamos a servir uma boa causa (...) e isso já é lucro” (1997, p.150).

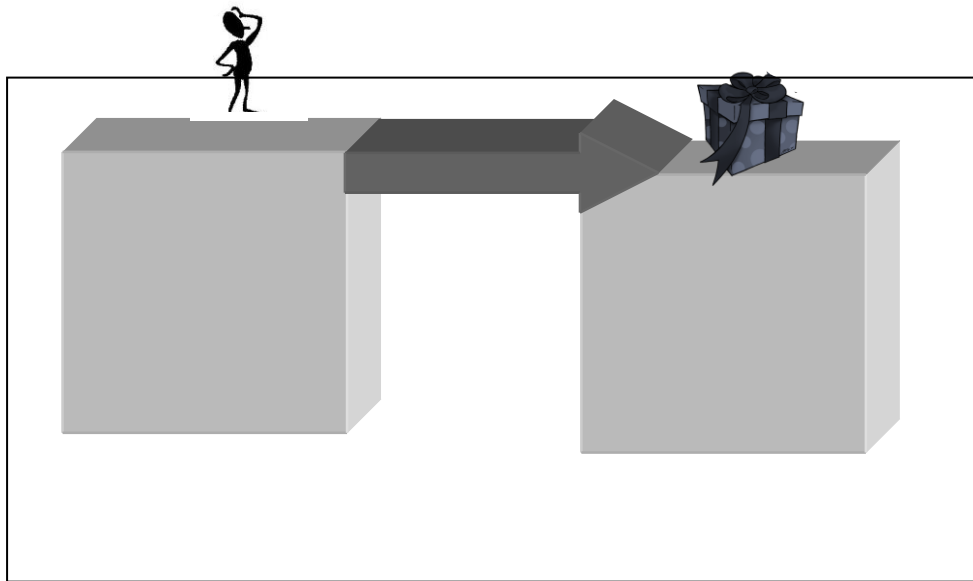
1.4 Organizações Sem Fins Lucrativos e a Criação de Valor

Na sequência do que já foi dito anteriormente uma organização é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenarem as suas ações de forma a obterem algo que desejam ou que valorizam. Fazem parte de uma organização um conjunto de fatores, tangíveis e intangíveis, cujo objetivo é criar valor para as partes interessadas.

Rolo, 2008, p. 41 citando Hofstede, 1997 refere que uma ideia pode possuir valor, as ideias formam-se de acordo com sentimentos, emoções, motivações da ação (designadamente decisões) e certos padrões de pensamento, que são resultantes da aprendizagem contínua.

“Valor para o cliente é aquilo que satisfaz as necessidades do cliente (bem-estar físico e psicológico), as vontades (onde, quando e como o serviço é providenciado) e aspirações (resultados desejados a longo termo).”

Drucker *et al.*, 2008, p.110

Ilustração 7 - Como é que uma Organização Cria Valor?

Fonte: Elaboração própria

Azevedo *et al.* (2012) diz que o processo de criação de valor numa organização é composto pelo menos por três fases – a fase dos *inputs*, a fase da transformação e a fase dos *outputs*, e cada uma destas fases é influenciada pelo ambiente em que a organização atua. Os *inputs* incluem matérias-primas, recursos humanos, máquinas, capital, informação, conhecimento, entre outros. A forma como uma organização consegue obter estes *inputs* do ambiente que a rodeia determina o valor que a organização cria nesta fase.

Os *inputs* são submetidos a processos de transformação para a obtenção de *outputs*, e a forma como estes processos são levados a cabo determina o valor que a organização cria nesta fase. Como resultado da transformação são libertados para o ambiente bens e serviços que são adquiridos, consumidos ou utilizados satisfazendo as mais variadas necessidades dos clientes.

Muitas das OSFL criam valor através da prestação de serviços e, muitas outras, criam valor defendendo causas intrínsecas à sua missão e provocando a mudança social no mundo em que vivemos. Mas, quando se fala em criação de valor, o que é que o cliente valoriza? O cliente valoriza uma organização que tenha em conta as suas opiniões, que seja capaz de o escutar, que seja capaz e que queira resolver os seus problemas e que vá de encontro às suas necessidades, valoriza um líder e uma equipa que tenha a

capacidade de ouvir e a coragem de desafiar o ambiente “normal nos negócios” para servir os desejos do consumidor (Drucker, *et al.*, 2008).

Os resultados da criação de valor nas OSFL são medidos exteriormente à organização, através das vidas mudadas e das condições transformadas, nos comportamentos das pessoas, nas circunstâncias, na saúde, nas esperanças e, acima de tudo, na sua competência e capacidade. (Drucker, *et al.*, 2008).

Se a organização reagir às necessidades apresentadas poderá descobrir que, ainda assim, não satisfaz os clientes. Obviamente, deverá examinar a dinâmica das motivações pessoais, a fim de que possa oferecer produtos e serviços que preencherão as verdadeiras necessidades dos clientes (Kotler, 1994).

“Para uma OSFL, possuir uma vantagem competitiva significa produzir mais valor para a sociedade por cada euro gasto (o equivalente ao preço mais elevado) ou produzir o mesmo valor utilizando menos recursos (o equivalente a um custo mais baixo)” (Magretta, 2012, p.104).

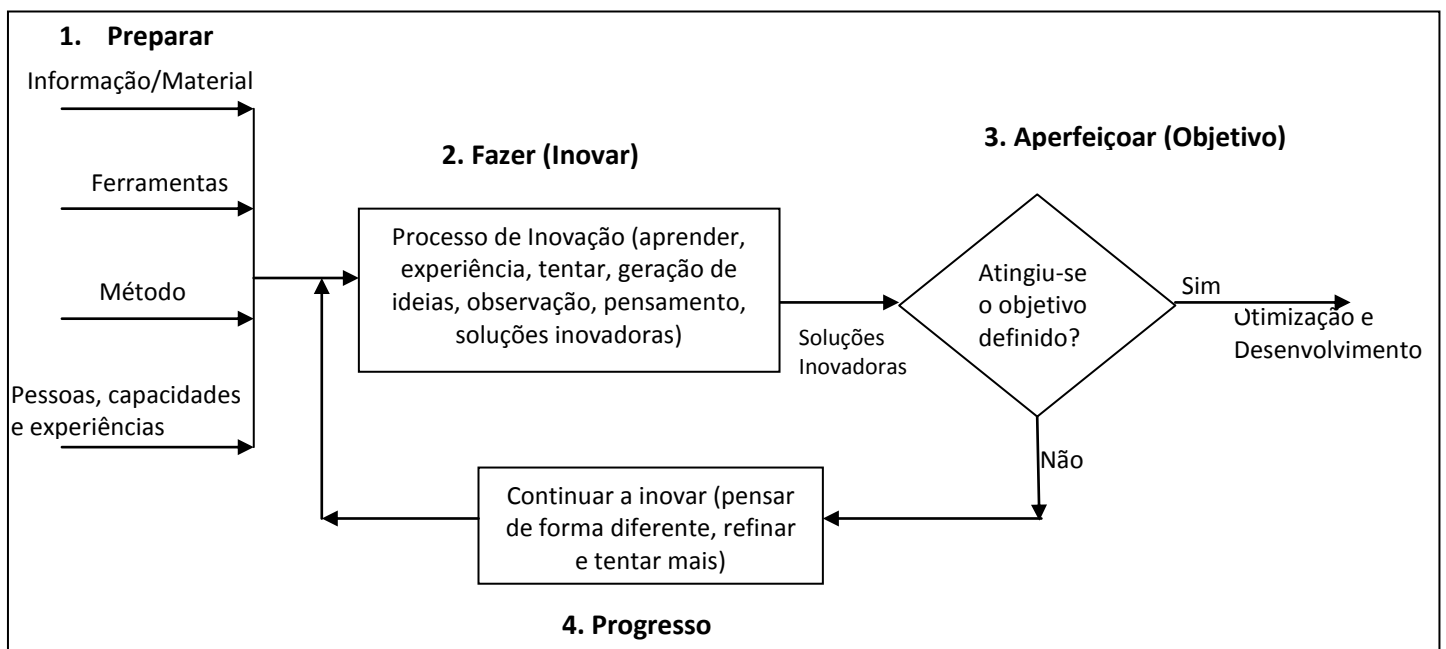
1.5 Organizações sem Fins Lucrativos e a Inovação Social

A inovação de servir o propósito de exaltar a criatividade humana. O ser humano deve experimentar, falhar, persistir, aprender... O processo de inovação deve incluir experiências de coisas fora do comum, fora do domínio de trabalho, e criar combinações que levem à validação de resultado.

Schumpeter (1934) foi o pioneiro ao apresentar um dos conceitos de inovação mais amplos, em que inclui os seguintes aspetos:

- A introdução de um novo bem ou de um novo tipo de bens no mercado, para os quais os consumidores não estão familiarizados;
- A introdução, num tipo de indústria, de um novo sistema de produção;
- O desenvolvimento de um novo mercado;
- A obtenção de novas fontes de fornecimento de matérias-primas ou de produtos;
- A implementação de uma nova estrutura de mercado, como por exemplo, a criação de um monopólio. (Dantas & Moreira, 2011)

Ilustração 8 - Processo para a Inovação



Fonte: Grupta , 2008, p. 259

O processo de criação só por si deve ser bastante divertido (em vez de se esperar alcançar a diversão apenas com o resultado final). Gerar um produto ou um serviço verdadeiramente inovador implica muitas ideias. Assim o jogo criativo é uma necessidade, a geração de ideias é obrigatória, e o envolvimento na inovação é uma responsabilidade de todos os colaboradores, da organização e da sociedade. Mesmo que as ideias não sejam convertidas em produtos ou em serviços, as pessoas precisam de continuar a jogar e a criar. A persistência e a perseverança darão eventualmente lugar à inovação a pedido (Grupta, 2008)

André & Abreu (2006) referem que a inovação social emerge fora das instituições e frequentemente contra elas, sendo o resultado de uma mobilização em torno de um objetivo, protagonizada informalmente por um movimento social ou, com uma matriz mais estruturada, por uma organização. Ou seja, é um produto da sociedade civil ou um resultado da pressão da sociedade civil.

Para Mulgan (2012), a inovação integra a procura de uma nova linguagem de realizações. Segundo o mesmo autor existem três tendências convergentes que contribuíram para reforçar o interesse na área da inovação:

- Nas OSFL existe uma preocupação crescente com a questão de como alcançar maior impacto, o que com frequência significa atravessar fronteiras e trabalhar com o governo e com empresas;
- Nos governos existe um interesse crescente em acelerar o desenvolvimento de modelos de elevado impacto nos serviços públicos, o que conduziu a novos programas públicos;
- Nas empresas há um interesse crescente em ir além dos modelos iniciais da Responsabilidade Social das Empresas, na procura de como as empresas podem ter sucesso numa era em que os setores economicamente maiores são provavelmente sociais. (p. 51-52)

A inovação deve ser inerente às funções das OSFL. Azevedo *et al.* (2012) explica, como já foi várias vezes referenciado ao longo deste trabalho, que ao contrário das empresas, as OSFL, embora possam gerar lucro, não têm a imposição de ter lucro para garantir a sua existência. Por essa razão poderão arriscar, investir em novas ideias, novos serviços, novas abordagens. A ligação que se faz muitas vezes entre a “inovação social” e o mundo das OSFL, que não é exclusiva, porque inovar socialmente qualquer organização poderá fazê-lo, é prova que as OSFL sempre souberam inovar e foram provavelmente as primeiras a despertar para a “inovação social”.

E essa capacidade de inovação que as OSFL possuem é um dos seus aspetos positivos. Contrariando as ideias da economia convencional segundo as quais uma organização cujo fim não seja o lucro não é inovadora³, tem sido avançado por vários autores que as OSFL o são, pois conseguem introduzir novos produtos ou uma nova qualidade de produtos, novos métodos de organização da produção, novos fatores produtivos, novas relações de mercado, novos serviços ou a prestação de novos serviços. A capacidade de inovação é explicada por um conjunto de elementos distintivos das OSFL, em primeiro lugar, o facto de serem fundamentalmente, de produção trabalho-intensivo torna-as mais flexíveis e aptas para a mudança, depois, a sua estrutura participativa, permitindo que clientes e/ou colaboradores intervenham no processo de tomada de decisão, permitindo

³ Segundo os economistas neoclássicos as OTS são, em princípio menos inovadoras do que as empresas lucrativas, devido a várias razões. Em primeiro lugar, o facto de a estrutura da propriedade ser coletiva ou, pelo menos, não assentar no proprietário individual, como é o caso das cooperativas e das associações, não estimula a inovação e a assunção do risco. Em segundo, a ausência do objetivo da maximização do lucro constitui, também, um desincentivo à atividade inovadora. Por último, o terceiro setor assegura a produção de bens e serviços em setores que são, geralmente, pouco rentáveis, abandonados pelo mercado e pelo Estado (Almeida, 2011, p.120 citando Lévesque).

dessa forma um maior envolvimento com a missão da organização. Ligado a este aspeto, surge um último elemento relacionado com aquele que deve ser o conhecimento e experiência dos dirigentes, sejam eles clientes, *stakeholders* ou demais gestores direcionados para identificar, devido ao seu próprio envolvimento na organização, novas formas de intervenção (Almeida, 2011).

As OSFL que quiserem acolher o compromisso da inovação necessitam de uma atmosfera saudável e que ao mesmo tempo proporcione a discordância. Estas organizações devem encorajar um desacordo honesto e construtivo, precisamente porque todos devem estar dedicados a uma boa causa e deve ser proporcionado um encorajamento adequado, para que as pessoas não tenham tendência a evitar algumas discussões difíceis, mas vitais, ou tendem a levar essas discussões para territórios escondidos (Drucker *et al.*, 2008).

1.6 Marketing para Organizações sem Fins Lucrativos

Kotler (1994) refere que o marketing é mais do que um conjunto de atividades que são acrescidas às organizações. O marketing significa toda uma atitude para os diversos clientes e para as incumbências da organização. É a adoção integral dessa nova orientação que produz os benefícios principais de uma sobrevivência e um melhor crescimento para a organização, assim como a satisfação dos seus clientes.

“Marketing social trata-se da aplicação de técnicas de marketing comercial às causas sociais, contribuindo para melhorar o sucesso do impacto e da promoção da alteração comportamental de que essas causas dependem.”

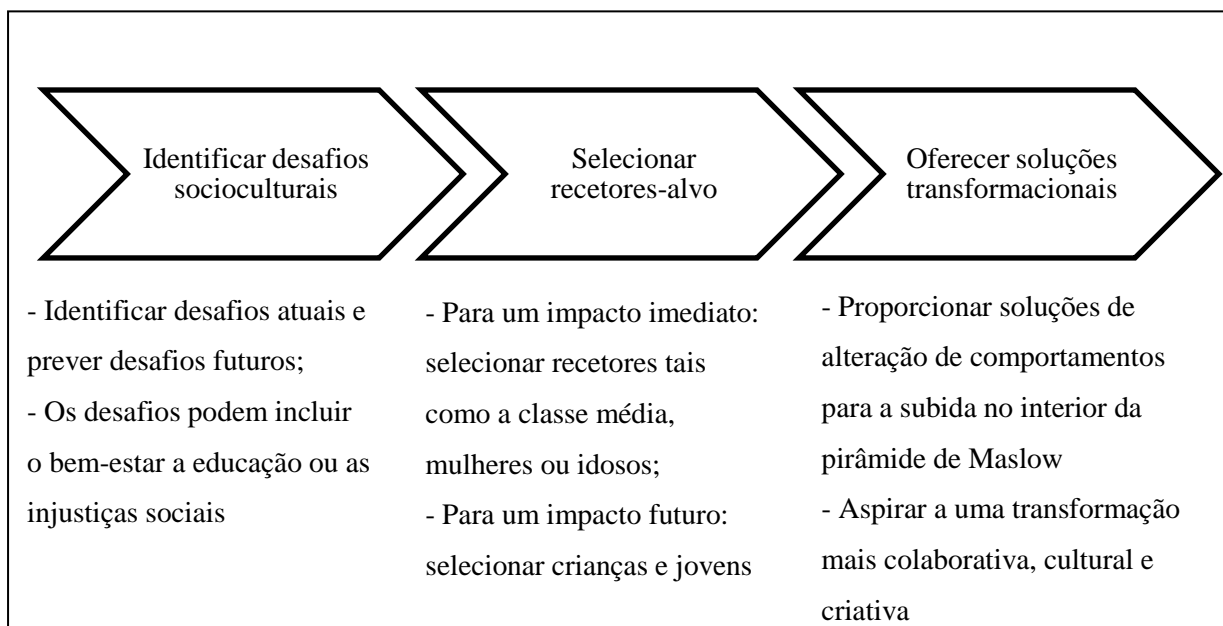
Paulo Moreira, professor na Universidade Nova de Lisboa, à revista Exame (Março/2013)

A razão básica de uma OSFL interessar-se pelos princípios formais de marketing é que eles permitem que a organização se torne mais eficaz na concretização dos seus objetivos. Numa sociedade livre, as organizações dependem das trocas voluntárias que permitam realizar os seus objetivos. Os recursos devem ser atraídos, os colaboradores

devem ser estimulados, os clientes devem ser encontrados. O planeamento de incentivos apropriados é um passo importante no estímulo dessas trocas e o marketing é a ciência que mais se preocupa com o controlo eficaz e eficiente dessas trocas (Kotler, 1994).

Quando se fala de marketing para OSFL, é claro que tem que estar sempre presente que o marketing é diferente de vender, está mais relacionado com a necessidade de conhecer o seu mercado, de segmentar o seu mercado, de olhar para o seu serviço do ponto de vista do destinatário. No entanto, tem que se saber o que vender, a quem vender e quando vender. Embora o marketing de uma OSFL use muitos dos mesmos termos e muitas das mesmas ferramentas que organizações com fins lucrativos usam, é bastante diferente porque as OSFL vendem algo intangível, algo que transformam em valor para o cliente e, reforçando aquilo que já foi dito anteriormente, entende-se por cliente a comunidade a que a OSFL serve (Drucker, 2005).

Ilustração 9 - Três Fases da Abordagem de Questões Sociais no Marketing



Fonte: Kotler *et al.*, 2011, p. 135

Seguindo essa linha de pensamento, o propósito do marketing para OSFL deve ser o de criar e distribuir valor com o objetivo de influenciar comportamentos que beneficiem a sociedade. O marketing deve ser movido por valores e uma estratégia de marketing de uma OSFL deve verificar uma mudança de comportamento que resulte num aumento do bem-estar da sociedade para a qual opera.

Tabela 1 - Marketing Movido por Valores

	Marketing Movido por Valores
Objetivo	Transformar o mundo num sítio melhor
Forças impulsionadoras	Tecnologia de nova vaga
De que forma as empresas vêm o mercado	Seres humanos completos, com mente, coração e espírito
Conceito-chave de marketing	Valores
Diretivas empresariais de marketing	Missão, visão e valores empresariais
Propostas de valor	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Colaboração “muitos para muitos”

Fonte: Adaptado de Kotler, 2011, p.20

1.7 Organizações sem Fins Lucrativos e Estratégia

Estratégia vem do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) + *ag* (liderar). *Strategos* significa “a função do general do exército”. Tendo em conta a sua raiz militar, a estratégia é definida geralmente como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo.

Pensar em estratégia é pensar para lá da espuma dos dias, para lá da imensidade dos pequenos detalhes e pensar em fazer as coisas certas, as coisas que têm de ser feitas, e não em “fazer bem” as coisas. Uma estratégia representa uma opção, o escolher um caminho de entre vários possíveis, e todos sabemos como é difícil escolher, abandonar o conforto do conhecido e arriscar cruzar novos mares. Representa cortar as amarras com o conhecimento e correr o risco! Representa uma direção, uma orientação superior que se sobrepõe ao imediato e é necessária para concentrar os esforços e promover a coordenação das atividades (...) A essência de uma organização é a ação coletiva, a sinergia que se consegue obter

da convergência de esforços, que a estratégia proporciona, entre as diferentes pessoas que colaboram no âmbito de uma organização, ou de um empreendimento, essa “cola”, essa união, essa comunhão, essa sensação de estamos a caminho para cumprir uma visão (Cruz, 2006, p. 45).

A estratégia denota o movimento da organização atual para a posição futura desejável, mas incerta e este movimento que se pretende até à posição futura desejável é tão importante para as organizações em geral e não de somenos importância para as OSFL.

As OSFL são capazes de adotar estratégias e desenvolver vantagem competitiva que não se limitem à pura excelência operacional. São necessárias visão e liderança para superar a simples melhoria dos processos existentes e construir uma estratégia que faça notar quais os processos e atividades são efetivamente importantes (Kaplan & Norton⁴, 2000, p.146).

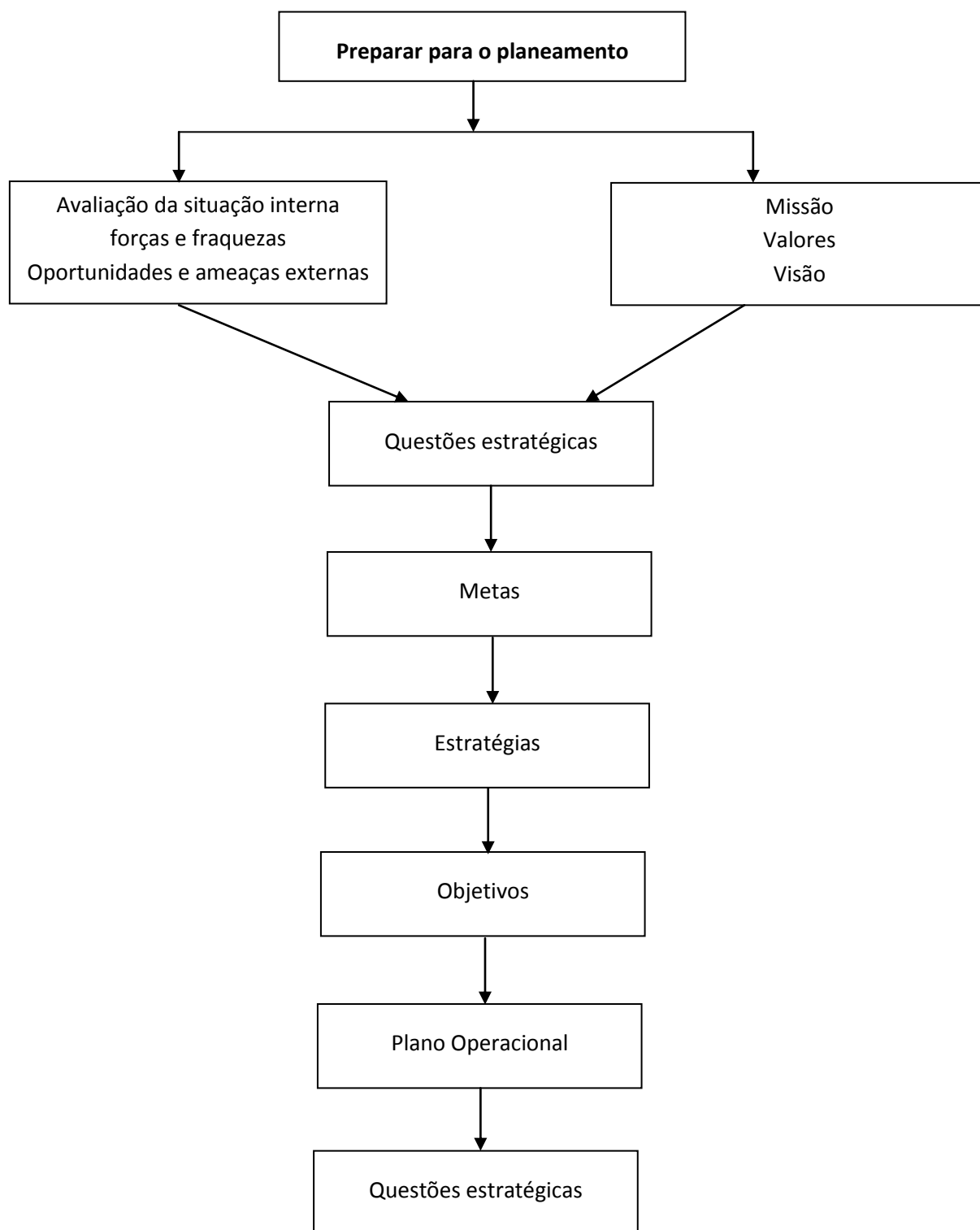
No seio das organizações a estratégia é muitas vezes conotada com a formulação de um plano que reúne, de forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso (Freire, 2008).

Na ilustração 10 encontra-se um modelo fundamental de plano estratégico para OSFL que inclui os passos comuns a vários modelos.

- Planear para planear – isto é, determinar o processo, os intervenientes, e as suas regras;
- Identificar a missão, a visão e os valores da organização;
- Avaliar a situação – isto é, estudar o ambiente externo e a realidade interna da organização;
- Desenvolver estratégias, metas e objetivos;
- Completar o plano deliniado
- Desenvolver planos de implementação;
- Executar o plano.

⁴ Robert Kaplan e David Norton criadores do instrumento de gestão *balanced scorecard* e autores de vários livros sobre o tema

Ilustração 10 - Modelo Fundamental de Plano Estratégico

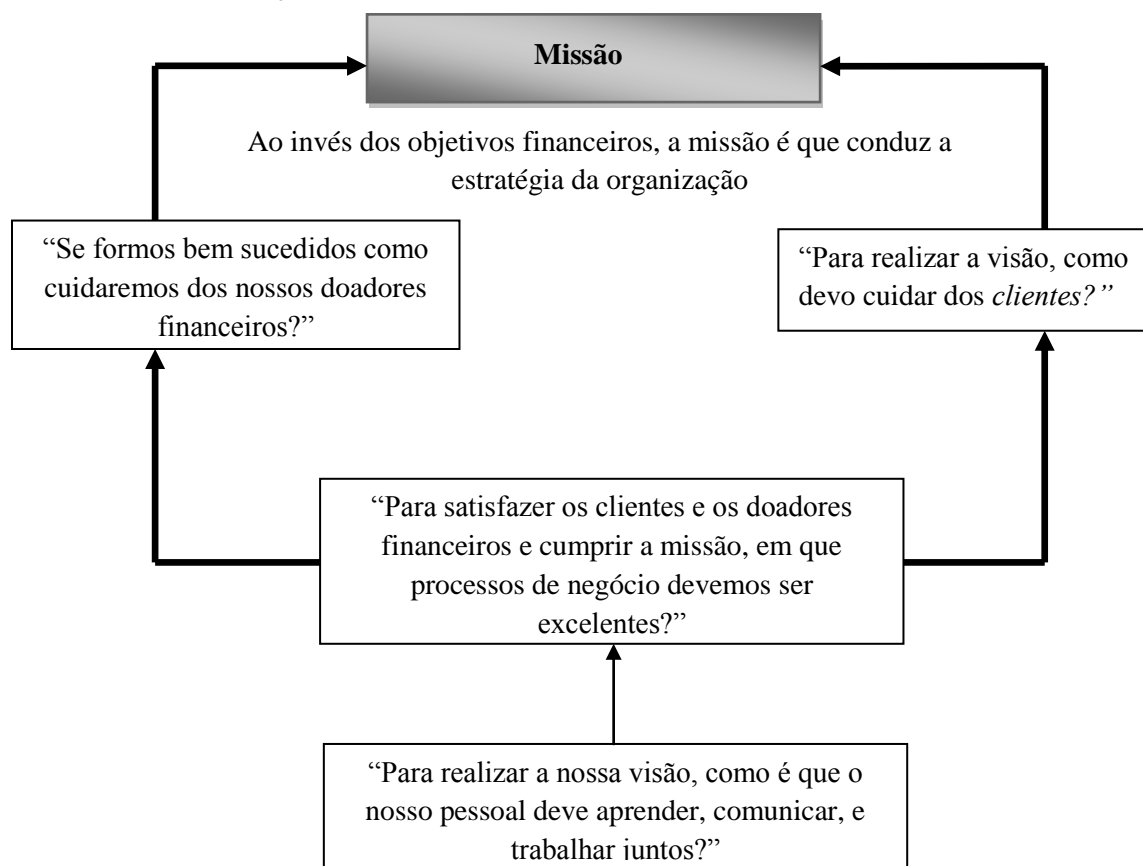


Fonte: Worth, 2009, p. 171

Fundamentalmente, a estratégia é planeada utilizando ferramentas como mapas estratégicos e o *balanced Scorecard*.

No caso das OSFL, estas devem pensar na inserção de um objetivo abrangente no alto do seu *scorecard*, representando o seu propósito de longo prazo: por exemplo, redução da pobreza e do analfabetismo, apoio psicossocial a doentes e respetivos familiares, melhoria do meio ambiente, entre outros. Em seguida, os objetivos do *Scorecard* devem ser orientados para a consecução desses objetivos de alto nível. Para uma entidade não lucrativa os indicadores financeiros não demonstram se a organização está a cumprir a sua missão. A organização deve ser destacada e avaliada no nível mais alto do *Scorecard*, a missão. A inserção do objetivo abrangente no *balanced scorecard* das entidades sem fins lucrativos comunica com clareza a missão de longo prazo da organização (Kaplan & Norton, 2000).

Ilustração 11 - Referencial do Balanced Scorecard Adaptado às OSFL



Fonte: Kaplan, 2000, p. 361

1.7.1 Missão Visão e Valores

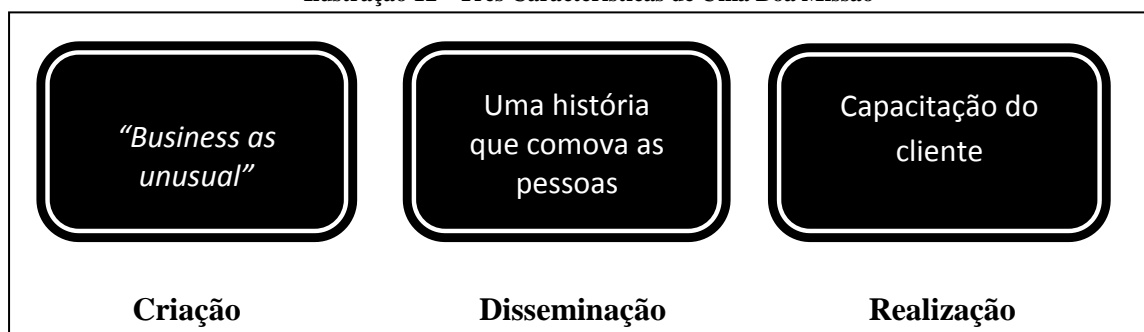
Missão

“Uma declaração de missão é uma afirmação breve (geralmente constituída por uma ou duas frases) que define a razão pela qual a organização existe. A missão deve descrever o objetivo fundamental da organização, no caso de OSFL, especialmente o que fornece aos cidadãos e beneficiários” (Kaplan & Norton, 2009, p.67).

A missão deve dar resposta às seguintes questões: Qual o propósito da organização? Porque razão é que a organização faz o que faz? Qual a razão pela qual a organização quer ser recordada? A missão transcende o presente, mas guia o presente, informa o presente, providência um quadro para que se possam estabelecer objetivos e mobilizar recursos da organização para que se consiga fazer o que deve ser feito (Drucker, 2008, p.71).

Uma missão bem definida serve de lembrança permanente da necessidade de olhar para fora da organização, não apenas para os “clientes” mas também para as medidas coroadas de êxito. A tentação de se contentar com a “bondade da nossa causa” – e desta forma, substituir as boas intenções por resultados – existe, sempre, nas OSFL, e é precisamente por causa disto que são bem sucedidas e concretizadoras pois aprenderam a definir claramente quais as mudanças fora da organização que constituem “resultados” e a concentrar-se nelas (Drucker, 1993, p.194).

Ilustração 12 - Três Características de Uma Boa Missão



Fonte: Kotler *et al.*, 2011, p.64

As organizações, e uma OSFL mais ainda que as restantes organizações, deve oferecer uma missão de transformação, construir histórias envolventes em seu redor e mobilizar a comunidade para a sua concretização. A melhor abordagem para divulgar a missão é contar histórias. Contar histórias em torno da missão significa construir personagens e um enredo baseado em metáforas. Fazendo a ligação com o que foi dito no capítulo referente ao Marketing para OSFL, estes são os três princípios de fazer o marketing da missão junto da comunidade: “*business as unusual*”, uma história que comova as pessoas e a capacitação do cliente (Kotler *et al.*, 2011).

“Fazer a diferença é a missão, o propósito da organização e a verdadeira razão da sua existência, transformar vidas deve ser sempre o ponto de partida e o ponto de chegada da missão de uma OSFL.”

(Drucker *et al.*, 2008, p. 13)

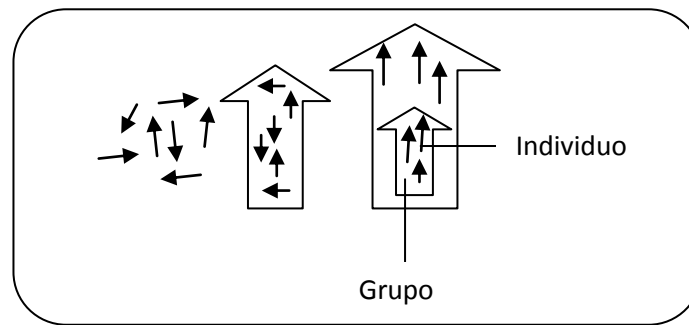
Como já foi largamente referido ao longo deste trabalho, as OSFL existem para fazer a diferença na vida dos seres humanos que usufruem dos seus bens e serviços assim como na sociedade em geral e esses fatores devem estar sempre presentes na missão.

Visão

A visão traduz as ambições que a organização tem para o futuro e ela deve ter um papel essencialmente inspirador do comprometimento dos colaboradores com a organização.

Na sequência daquilo deve ser a visão de uma organização, a resposta à pergunta “Para onde vamos?” serve acima de tudo para alinhar as pessoas e os seus esforços num propósito comum ao todo (Cruz, 2006).

Ilustração 13 - É preciso Alinhar as Pessoas



Fonte: Cruz, 2006, p. 41

Para Kaplan e Norton (2004) a visão é uma declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazo (3 a 10 anos) da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores ou “visionários” – como a organização quer ser percebida pelo mundo

“O Chelsea quer ser o maior clube do mundo e não tem nem 10% dos adeptos que o Manchester tem. Quer ser o maior clube do mundo e não tem um terço dos sócios que o Barcelona tem. Quer ser o maior clube do mundo, mas não tem nem uma décima parte dos títulos que o Milão tem. Mas o Chelsea quer ser o maior clube do mundo.

Num prazo gigantesco. Não é num ano nem em dois, três, quatro, ou cinco anos que se transforma um clube no maior clube do mundo.”

José Mourinho em entrevista ao semanário Expresso
(27/11/2004)

Valores

Os valores são os princípios mais importantes que qualquer organização possuiu e é através dos mesmos que ela se rege. Os valores nunca devem ser perdidos de vista e devem servir também de discussão sobre a missão. (Worth, 2007; Franco *et al.*, 2012).

Os valores comunicam um conjunto de prioridades corporativas e tentativas de gestão para incluir nas suas práticas, o que se espera vir a reforçar comportamentos que beneficiam a organização e as comunidades dentro e fora dela. (Kotler *et al.*, 2011).

Matriz Baseada em Valores

Kotler *et al.* (2011) introduz o conceito de matriz baseada em valores e este é um conceito que se adapta na perfeição às OSFL uma vez que esta matriz deve ser introduzida quando, num dos seus eixos, a organização empenha todos os seus esforços para abranger a mente, o coração e o espírito da comunidade.

O outro eixo da matriz tem em conta a missão, a visão e os valores da organização. Neste trabalho já foi falado sobre missão, visão e valores, mas é importante voltar a falar sobre eles e na maneira como eles são referenciados na matriz baseada em valores. Kotler *et al.* (2011), inspirado no princípio de Charles Handy⁵, simboliza a missão da organização através de um *donut*. O princípio do *donut* afirma que a vida é como um *donut* invertido, no qual o buraco está do lado de fora e a massa do lado de dentro. No ponto de vista do *donut*, o núcleo está fixo e o espaço associado à volta do núcleo é flexível. A missão da organização é o núcleo que não pode ser alterado. As operações da organização são flexíveis, mas devem estar em sintonia com o núcleo.

Embora a missão esteja firmemente radicada no passado, na altura em que a organização foi fundada, a visão gira em torno de inventar o futuro. Para definir a visão, a organização tem de criar uma imagem mental do futuro e isto pode ser simbolizado através de uma bússola que guia uma empresa rumo à sua situação futura.

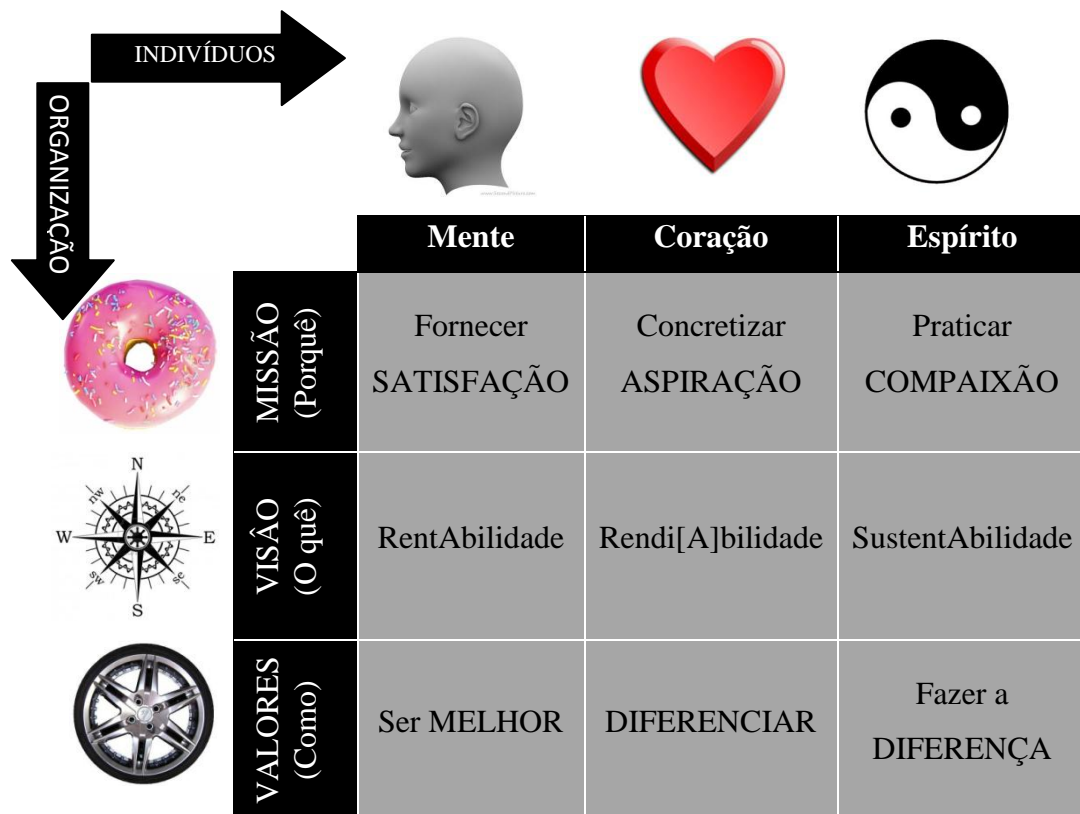
Uma vez que por norma as empresas seguem o mesmo ciclo de valores, Kotler *et al.* (2011) simboliza-os através de uma roda.

Apesar de proporcionar o desempenho e a satisfação que os clientes esperam do produto/serviço seja fundamental, uma marca deve ser apreendida como sendo capaz de concretizar aspirações emocionais e praticar a compaixão sob alguma forma. Deve não

⁵ Irlandês, radicado em Inglaterra, Charles Handy nasceu em 1932, tendo-se licenciado em Oxford na Oriel College. Trabalhou na Shell International, na Malásia, e como economista na City de Londres na Anglo-American Corporation. Após esta primeira experiência, resolveu fazer o MBA na Sloan School Management, no Instituto de Tecnologia em Massachusetts (MIT) nos Estados Unidos. Voltou então para Londres para coordenar a London Business School, onde ainda hoje é professor convidado. Apelidado de o filósofo da gestão, Handy fala da emergência de uma nova era marcada pela irracionalidade, paradoxos e incertezas, os títulos dos seus últimos três livros. Através de <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/handycharles.htm> acedido em (10/10/2013)

só prometer Rentabilidade e Rendi[A]bilidade a atuais e futuros acionistas mas também Sustentabilidade. Deve igualmente tornar-se uma marca que é melhor, que é diferente e que faz a diferença para atuais e futuros colaboradores (Kotler *et al.*, 2011).

Ilustração 14 - Modelo de Matriz Baseada em Valores



Fonte: Kotler *et al.*, 2011, p.54

1.7.2 Questões Estratégicas

Identificar questões estratégicas requer definição de prioridades, isto é, determinar as questões urgentes que precisam ser abordadas e também aqueles que podem ser adiadas ou ignoradas por completo. Worth (2007) através de Bryson (2004) classifica as questões estratégicas em quatro tipos:

1. Questões de desenvolvimento que vão de encontro ao *core* da visão e dos objetivos da organização, envolvendo "uma mudança fundamental em produtos

- ou serviços, clientes ou clientes, canais de distribuição de serviços, fontes de receita, a identidade ou a imagem", ou qualquer outra mudança fundamental;
2. Questões que não requerem nenhuma ação organizacional no momento, mas deve ser continuamente monitorizadas;
 3. Questões que estão no horizonte e que exigem ações no futuro e que talvez exijam ações no presente;
 4. Questões que exigem uma resposta imediata e, portanto, não podem ser tratadas de forma rotineira.

1.8 Stakeholders

“O termo *stakeholders* foi usado pela primeira vez nos anos 80 pelo filósofo Robert Edward Freeman, que apresentou como um aspeto fundamental para a estratégia de qualquer negócio o conhecimento da opinião e expectativas de todos os que com ele estão relacionados .” (Roque, 2012, p. 209)

O sucesso da estratégia de qualquer organização, OSFL incluídas, depende muito da forma como elas vão gerir aqueles que têm interesse na organização. Os *stakeholders* podem ser indivíduos, grupos de interesse ou organizações que disputam o controlo de recursos e resultados de uma organização para proveito dos próprios. A análise de *stakeholders* irá permitir que a organização conheça com rigor quem são, o que pretendem e qual o nível de influência que têm. Cada *stakeholder* é motivado por um conjunto de objetivos, algumas vezes podem existir situações em que esses objetivos podem ser conflitantes com os objetivos da organização. Cabe à organização encontrar a posição de equilíbrio que otimize a relação entre a organização e o *stakeholder*, maximizando a *performance* estratégica e operacional da organização. (Caldeira, 2009).

Em termos operacionais, a análise de *stakeholders* concretiza-se através da elaboração da matriz de *stakeholders*, promovendo a identificação de parcerias com *stakeholders* com objetivos comuns que irão permitir alavancar resultados e a identificação das medidas operativas críticas para a gestão do relacionamento com *stakeholders* com objetivos conflitantes em cada um dos segmentos da matriz de *stakeholders* (Gerir em proximidade, Manter satisfeito, Manter informado e Esforço mínimo) (Caldeira, 2009, p.24).

Ilustração 15 - Modelo de Matriz de *Stakeholders*

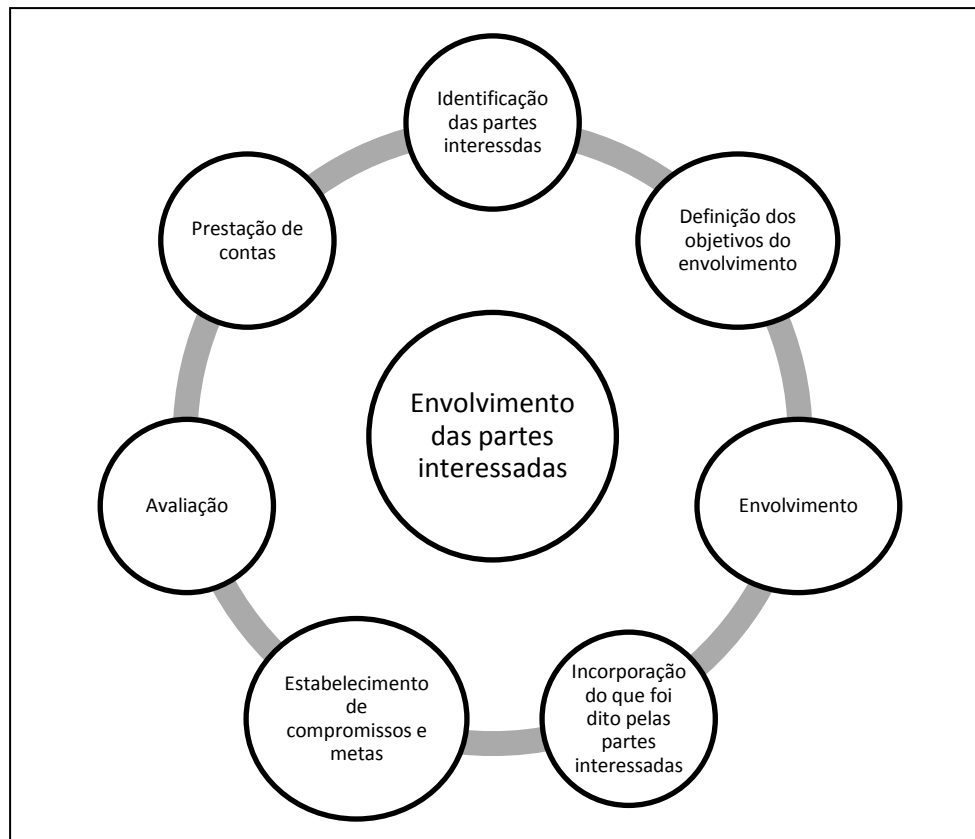
		Nível de Interesse	
		Baixo	Elevado
Nível de Poder	Baixo	Esforço mínimo	Manter informado
	Elevado	Manter satisfeito	Gerir em proximidade

Fonte: Caldeira, 2009

O relacionamento com as partes interessadas, *stakeholders*, assume-se também para as OSFL como um fator-chave para que seja capaz de entender os sinais e a evolução dos contextos e também identificar oportunidades, criar produtos, serviços e novos modos de atuar em função dos desejos, problemas e expectativas daqueles que com elas se relacionam.

Conhecer as expectativas das partes interessadas, dar-lhes resposta e prestar-lhes contas é atualmente considerado um aspeto fundamental de gestão socialmente responsável e na transparência de qualquer organização. Também para as OSFL este não é um conceito completamente novo, há muito tempo que se fala da necessidade de aliados, de parceiros... Mas a questão das partes interessadas vai mais longe, é um convite para a entrada num processo mais sistemático e cíclico que pode permitir melhorar consideravelmente o desempenho dos projetos e também promover a sua sustentabilidade financeira (Roque, 2012)

Ilustração 16 - Processo de Envolvimento das Partes Interessadas



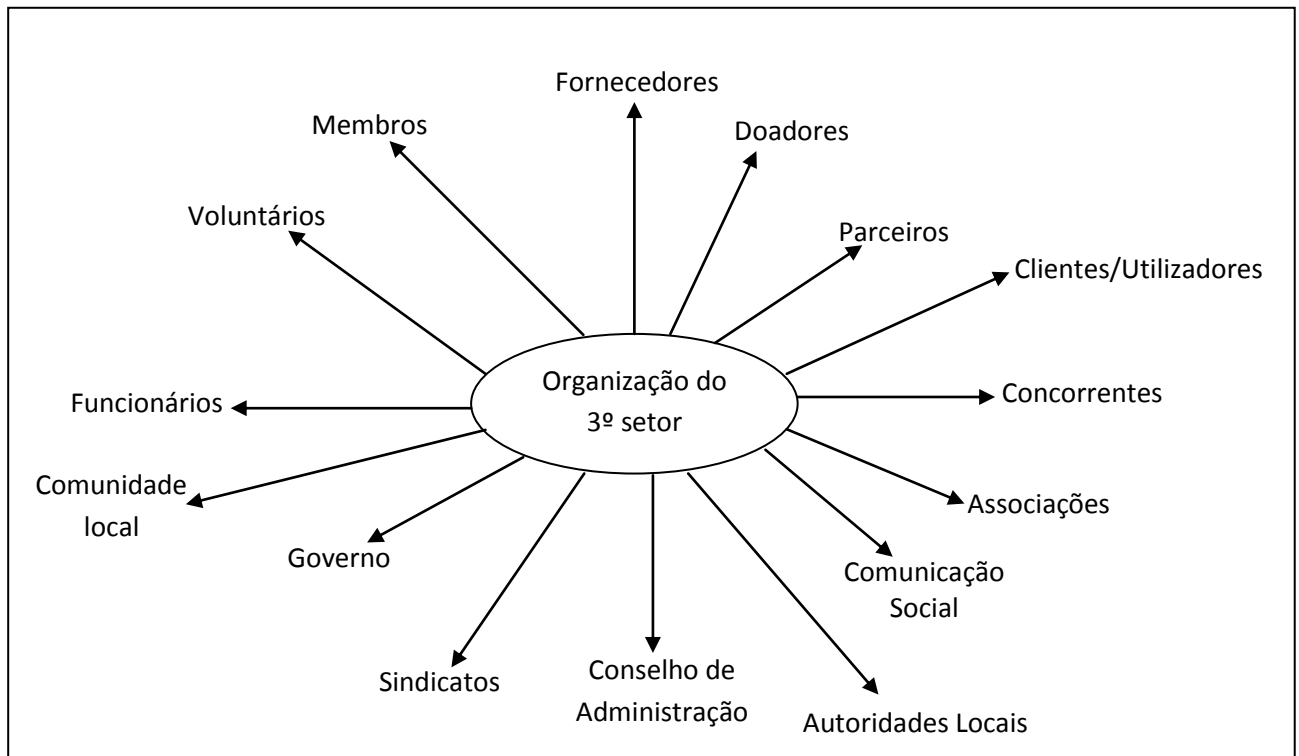
Fonte: Roque, 2012, p. 211

Uma relação efetiva e estrategicamente orientada com os *stakeholders* permite:

- Uma melhor gestão do risco e da reputação, aspeto cada vez mais importante para as OSFL num momento em que se verifica um crescimento do número de organizações e projetos e se torna cada mais difícil atrair financiadores;
- Aprender com os *stakeholders* melhorando os serviços ou os produtos que a organização oferece;
- Compreender contextos complexos, desenvolver mercado e identificar novas oportunidades estratégicas;
- Informar, educar e influenciar os *stakeholders*, um aspeto que pode ser crucial no desenvolvimento de projetos;
- Melhorar o processo da tomada de decisão, uma vez que se tem acesso a uma visão muito mais ampla e clara;
- Combinar recursos (financeiros, conhecimento, pessoas e tecnologia) que a organização não conseguia de forma independente (Roque, 2012).

O relacionamento entre a organização e os seus *stakeholders* pode ocorrer em diferentes momentos da vida da organização e com objetivos diversos. Na ilustração 17 encontram-se alguns dos possíveis *stakeholders* de uma OSFL.

Ilustração 17 - Possíveis Stakeholders de uma OSFL



Fonte: Franco, 2012, p.231

1.9 Organizações Sem Fins Lucrativos e o Capital Humano

“As pessoas são o ativo mais importante das organizações” – esta é uma afirmação recorrente nos dias de hoje mas é incontornável a sua veracidade. É hoje inquestionável que integrar pessoas motivadas e satisfeitas com o trabalho e identificadas com a organização é um fator de competitividade acrescido. Rolo (2008), citando Weik, diz que as organizações são construções humanas, onde os indivíduos têm papéis ativos, que decorrem de processos cognitivos subjacentes às ações.

As OSFL, têm como *inputs*, recursos financeiros, recursos materiais e mão-de-obra tal como as restantes organizações, no entanto, no que se refere à “mão-de-obra”, estas organizações estão muitas vezes dependentes de voluntários, que têm motivações distintas das dos colaboradores remunerados. Além disso, os colaboradores que optam pelas OSFL têm normalmente motivações distintas das dos usuais colaboradores das

organizações cujo fim é o lucro. Quem gere estas organizações tem de estar alerta para estas diferentes motivações – a dos voluntários e a dos colaboradores que optam por ser parte integrante de uma organização cujo fim não é o lucro (Andrade *et al.*, 2007)

Segundo Drucker (1993), nas OSFL é costume afirmar-se:

“Não pagamos aos voluntários, por isso não lhes podemos fazer quaisquer exigências”, mas hoje dirão com maior probabilidade: “Os voluntários devem retirar uma muito maior satisfação das suas realizações e dar uma contribuição muito maior, precisamente porque não recebem ordenado.” A progressiva transformação do voluntário amador bem-intencionado em membro de *staff* habilitado, profissional, não remunerado, é o desenvolvimento mais significativo do setor não lucrativo – assim como aquele que tem implicações de mais longo alcance para as empresas do futuro (p.199).

Dentro das OSFL, as pessoas são a essência do serviço prestado pois este, por ser precisamente um serviço, é indissociável do prestador e do beneficiário, e não se produz separadamente, como no caso dos bens. Além disso, a natureza dos serviços prestados neste setor é normalmente complexa, exigindo prestadores com formação específica, e, acima de tudo, imbuídos de um sentido de serviço ao outro, não usual no seio das organizações cujo fim é o lucro. Ora, para este saber fazer concorre necessariamente o saber partilhado entre pares, entre colegas de diferentes áreas da organização e entre diferentes organizações que se dispõem a trocar informações sobre boas práticas. Esta é também uma mais-valia das OSFL (Andrade & Franco, 2007).

De acordo com aquilo que tem vindo a ser referenciado ao longo deste trabalho, uma condição prévia na gestão de pessoas OSFL é a identificação das mesmas com a missão, a visão e os valores da organização, de modo a estes terem sentido e significado para cada um deles individualmente e para todos em conjunto. Alinhar as finalidades a que o desempenho de cada colaborador deve responder, num formato sistematizado e objetivo, com os objetivos organizacionais é uma condição *sine qua non* para o bom desempenho organizacional, uma vez que se integram, de forma sinérgica, os contributos dos diferentes membros da organização, quer sejam colaboradores, quer seja a direção (Parente, 2012).

Nesta necessidade de alinhamento há que ter em conta que se está a trabalhar com pessoas, na perspetiva de clientes internos da organização. E as pessoas têm convicções, interesses e motivações; pensam, falam e partilham; gostam de ser respeitadas e reconhecidas, particularidades dos seres humanos, que a gestão de pessoas não pode esquecer. É da responsabilidade desta criar condições para satisfazer os colaboradores com o intuito de alcançar os objetivos a que a organização se propõe. A partir de um conjunto de políticas, práticas e instrumentos de gestão de pessoas, esta posiciona-se como uma resposta, entre outras complementares e articuladas, capaz de garantir que cada membro da organização cumpre os objetivos por si delineados e, desta forma, contribui, de modo coerente, para o desempenho organizacional.

Garantir organizações autoenzióticas⁶, isto é, organizações autênticas do ponto de vista do bem-estar pessoal, profissional e organizacional e com bons desempenhos é uma tarefa complexa, mas possível desde que haja vontade de encontrar consensos entre colaboradores e dirigentes, que impõem compromissos vários (Parente, 2012)

Ilustração 18 – Lógica de Compromisso entre Pessoas e Organizações



Fonte: Parente, 2012, p. 309

⁶ Autoenziótico é um neologismo resultante da junção de dois termos gregos: autohenteekos e zoteekos. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é “vital para a vida” das pessoas, facultando-lhes sentidos de equilíbrio e de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa – fornecendo significado para as suas vidas (Parente, 2012)

1.10 Comportamento Organizacional

O comportamento do grupo não é independente do contexto em que ocorre. As organizações criam regras e procedimentos formais que ditam o modo de fazer coisas. Geralmente, essas regras determinam os estilos comportamentais dominantes e acabam por definir uma cultura organizacional que se impõe universalmente a todos os membros. (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 1996)

Embora as agendas de investigação dos temas organizacionais se centrem na vertente racional ou cognitiva, o facto é que têm vindo recentemente a ser estudados sob a ótica da componente emocional. Mesmo sem o reconhecimento manifesto, os investigadores desde há muito que incorporam tópicos de natureza afetiva/emocional nos seus trabalhos. Na tabela 2 encontram-se ilustrados um conjunto de aspetos referentes às organizações. E se no âmbito das OSFL a componente emocional é uma vertente muito importante, a racionalidade também tem que ser tida em conta.

Tabela 2 - As Organizações Racional e Emocional

Domínio	Organização	Finalidades	Fatores Intrapessoais	Fatores Interpessoais
Racionalidade	Mecanismo Técnica Pragmatismo Objetividade	Resultados Instrumentalidade Previsibilidade Consistência Especialização Estabilidade Fidelidade Quantidade Análise Eficiência Controlo	Papel Desempenho Entendimento Cognição Crenças	Papéis Hierarquia Impessoalidade Obediência Ordens Direção Contratos Utilidade Dispensabilidade do individuo enquanto tal
Emocionalidade	Organicismo Aspetos sociais Visão Subjetividade	Processos Fenomenologia Espontaneidade Variedade Holismo Criatividade Autenticidade Qualidade Intuição Indulgência Exploração	Pessoa Satisfação Experiência Afeto Valores Implicação	Relacionamento Redes Pessoalidade Individualidade Inspiração Aspiração Apoio Comunidade Empatia Indispensabilidade e do individuo enquanto tal

Fonte: Pina e Cunha , Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p. 126

Através da análise da tabela 2 pode-se verificar que os elementos aí expostos sucintamente permitem notar que as vertentes racional e emocional se complementam e interpenetram – pelo que a negação de qualquer uma delas conduzirá a uma visão fragmentada e incompleta do comportamento organizacional. A tabela evidencia também o impacto das organizações sobre as emoções dos seus membros, assim como

os efeitos das emoções sobre o funcionamento organizacional (Pina e Cunha, *et al.*, 2007).

Assim como o ser humano, as organizações crescem e desenvolvem-se. Segundo Barret (2011), cada estágio encontra-se numa necessidade existencial particular que é comum a todas as estruturas coletivas humanas e o mesmo autor apresenta na ilustração 19 sete níveis de consciência organizacional.

Ilustração 19 - Sete Níveis de Consciência Organizacional



Fonte: Barret, 2006, p. 23

As necessidades “inferiores”, dos níveis 1 a 3, estão focadas nas necessidades básicas do negócio. As necessidades “superiores”, dos níveis 5 a 7, estão focadas na coesão do grupo, na construção de alianças e parcerias mutuamente benéficas, e no papel da organização no contexto local e social. A ênfase está na contribuição para o bem comum de todas as partes interessadas – colaboradores e clientes (Barret, 2006).

Nestes níveis de consciência organizacional apresentados por Barret, as OSFL, sem deixarem de estar também focalizadas para as necessidades “inferiores”, devem valorizar as necessidades “superiores”.

É de suma importância que o parâmetro afetivo esteja presente nas OSFL, assim como o racionalismo também é importante, o que o racionalismo não pode, como tantas vezes acontece, é ocultar o papel e o lugar das emoções, esquecendo que não há empenhamento nem verdadeira decisão sem impacto emocional.

2 Motivação

2.1 Conceito de Motivação

A procura do indivíduo por um sentido é a motivação primária da sua vida, e não uma “racionalização secundária” de impulsos instintivos. Esse sentido é exclusivo e específico, uma vez que precisa e pode ser cumprido somente por aquela determinada pessoa. Somente então esse sentido assume uma importância que satisfará a sua própria vontade de sentido (Frankle, 2009)

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa deslocar-se, mover-se. No seu conceito mais abrangente pode-se dizer que motivação é uma força, um impulso que leva o indivíduo na direção do comportamento que procura a satisfação de determinadas necessidades. A motivação não pode ser considerada apenas como uma simples injeção de ânimo que deve ser aplicada esporadicamente, pois apesar de o ambiente externo ser um fator preponderante para a motivação do ser humano, também o estímulo gerado internamente motiva o ser humano na procura da sua satisfação.

De uma maneira geral, pode-se dizer que motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (Chiavenato, 2006).

Para compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário conhecer um pouco da motivação humana. A motivação está associada a um estado de espírito, está associada a emoções, está associada a uma força extraordinária que atravessa a vontade do ser humano e que o leva a agir com paixão e entusiasmo na procura incessante das suas necessidades, desejos e ideais.

É difícil definir o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. Na tabela 3 apresentam-se definições de motivação de diferentes autores.

Tabela 3 – Definições de Motivação

Autor	Motivação
Robbins (2002, p. 151)	Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.
Morais (2006, p. 27)	Uma força quase mítica, que impele o ser humano a agir pela concretização de um determinado objetivo.
Montserrat (2006, p.101)	É o motor da vida, dá início e orienta a dinâmica comportamental. É a soma das forças que agem sobre um indivíduo, ou sobre si mesmo, para o encaminhar numa direção determinada e conduzi-lo para uma finalidade. É a tensão que orienta o comportamento para um objetivo, mantendo-o até ser atingido. O seu nível confere a todos os passos três características: a força, a direção e a persistência (p. 14).

Cada ser humano motiva-se por razões diferentes. As necessidades, os desejos e vontades variam de pessoa para pessoa. Morais (2006) enumera da seguinte forma o que motiva as pessoas:

- Espírito de missão;
- Reconhecimento;
- Desafios;
- Sentimento de realização e satisfação pessoal;
- Sentimento de pertença e utilidade;
- Características do líder e estilo de liderança.

O espírito de missão, o ser humano identificar-se com a missão organização permite elevar o estado de motivação e facilita o propósito do cumprimento da missão. O *feedback* é essencial para o todo o ser humano, pois responde a necessidades de segurança, de reconhecimento ou de orgulho pessoal. O desafio funciona como antídoto

ao principal adversário da motivação: o estado de acomodação. Toda a gente precisa de sentir que existem desafios para vencer. Só assim se adquire motivação necessária para lutar pelos objetivos já traçados. O orgulho nasce da realização pessoal, da expressão de si próprio ou mesmo de exceder-se a si próprio. O ser humano encontra nesta realização uma imagem satisfatória de si próprio. Se não houver esta relação de paixão, ninguém trabalha, ou faz qualquer outra atividade com gosto e, a atividade diária passa a ser uma rotina. A pertença social é uma aspiração do ser humano. Dá-lhe um efeito de reconhecimento e constitui um elemento da sua identidade. A pertença é sinal de um laço humano e de um lugar entre os outros. A integração numa equipa responde a esse desejo. A credibilidade, segurança e respeito gerados pelo líder são alguns fatores importantes na determinação do grau de satisfação dos colaboradores de qualquer organização. A forma de liderança é fundamental para ditar a motivação de todo o ser humano (Devillard, 2001; Morais, 2006).

A motivação é parte integrante tanto da vida, como das organizações. A motivação é essencial e fundamental para proporcionar as condições favoráveis para o que ser humano queira atingir os seus objetivos, sinta a força que o leva a querer atingi-los e que o faça com satisfação.

2.2 Teorias da Motivação

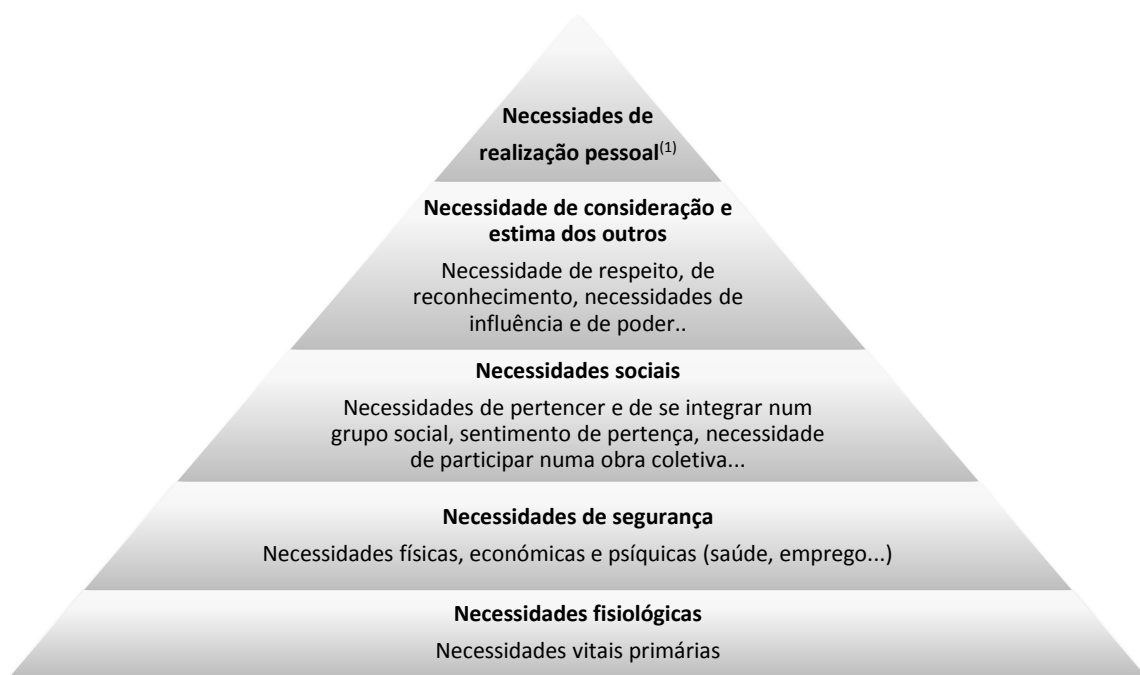
2.2.1 Pirâmide das Necessidades Segundo Maslow

Abraham Maslow, é o primeiro em 1954 a tentar formular uma teoria geral da motivação. No entender de Maslow, todo o comportamento resulta da vontade de satisfazer uma necessidade, algumas das necessidades são conscientes, outras não.. Abraham Maslow interessa-se pelas necessidades internas, ele desenvolve uma conceção filosófica e universal da natureza humana em torno de três ideias essenciais: a motivação é fundada nas necessidades, as necessidades são hierarquizáveis e a sua satisfação gera um efeito de alavanca.

A motivação é primeiramente fundada na noção de necessidade. Todo o comportamento humano é determinado pela procura de satisfação respeitante às necessidades fundamentais. Para Maslow o ser humano possui cinco e elas estão arrançadas segundo uma pirâmide de importância do comportamento humano e, à medida que cada uma

dessas necessidades vai sendo atendida a próxima mostra-se dominante ou seja, quando uma necessidade é satisfeita nascem logo outras necessidades, o que leva a que o ser humano seja permanentemente motivado por uma nova necessidade. Quando uma necessidade referente a um nível é satisfeita, apela-se para uma necessidade de nível superior. Ora é preciso reconhecer que a satisfação de uma necessidade de um certo nível não é sempre suficiente para a suprimir a favor de uma necessidade de nível superior. Esta teoria é uma equação ilusória e não permite explicar, por exemplo, as atitudes de desmotivação (Robbins, 2002; Chiavenato, 2006, Montserrat 2006).

Ilustração 20 – Pirâmide das Necessidades de Abraham Maslow



Fonte: Montserrat, 2006, p. 33

- (1) Realização e auto-estima, sentido da ação, desejo de compreender e de organizar, de construir um sistema de valor, superação pessoal, desenvolvimento da personalidade, aquisição de novas competências.

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg é um dos primeiros a ter analisado a motivação nas situações de trabalho, procurando distinguir os fatores de satisfação e de insatisfação. Enquanto Maslow fundamenta a sua teoria de motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg baseia a sua teoria em dois fatores: higiénicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos referem-se essencialmente às relações de trabalho, às condições materiais, à remuneração e à política geral, aos benefícios sociais, entre outros. Correspondem à perspectiva ambiental e constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações de modo a obter a motivação dos seus colaboradores. No entanto os fatores higiênicos são bastante limitados no que se refere à capacidade influenciar o comportamento dos colaboradores da organização. Quando esse fatores de higiene são ótimos eles simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento humano não consegue elevar no tempo a satisfação.

Os fatores motores criam a motivação, mas a sua ausência não implica necessariamente um nível elevado de insatisfação. Ligam-se ao conteúdo das tarefas, à autonomia, ao reconhecimento e à avaliação de desempenho, ao nível de responsabilidade, à possibilidade de carreira ou de promoção pessoal. Herzberg considera que, sós, estes fatores têm um verdadeiro impacto sobre a motivação das pessoas. Por outro lado, a ausência dos fatores de higiene ou de ambiente produz insatisfação, mas a sua presença não cria necessariamente uma forte motivação (Robbins, 2002; Chiavenato, 2006, Montserrat 2006).

Tabela 4 – Apresentação do Modelo Bifatorial de Herzberg

	Fatores Motores	Fatores de Higiene ou de Ambiente
Origem	Ligados ao conteúdo do trabalho	Ligados ao contexto e ao ambiente do trabalho
Natureza dos Fatores	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento (salário ligado à qualidade dos desempenhos) • Nível de responsabilidade, conteúdo das tarefas (enriquecimento) • Autonomia concedida • Resultados do trabalho • Promoção, reconhecimento, estatuto (necessidade de estima, de realização pessoal e de desenvolvimento) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimento do trabalho (poder de compra), segurança • Relações de trabalho com as outras condições materiais de trabalho • Política organizacional e supervisão técnica • Política de Gestão de Recursos Humanos (necessidades fisiológicas, segurança e necessidade social)
Impactos	A presença de fatores motores cria a satisfação, mas a sua falta não implica um nível elevado de insatisfação	A ausência de fatores de higiene gera insatisfação, mas a sua presença não cria uma satisfação forte

Fonte: Montserrat, 2006, p. 35

Os preceitos de Herzberg para reforçar a motivação no trabalho são os seguintes:

- Aumentar a iniciativa individual no trabalho;
- Oferecer uma atividade completa e coerente;
- Aumentar a liberdade na realização do trabalho;
- Informar regularmente sobre a atividade global da organização;
- Permitir um controlo integrado pelo trabalhador e retornos de informação pelos utilizadores;
- Introduzir tarefas novas e mais difíceis;

- Desenvolver o nível de responsabilidade e o sentimento de competência.

Seria, assim, possível melhorar a motivação para o trabalho, responsabilizando, favorecendo a autonomia e o interesse das atividades mais do que aumentar o nível de remuneração. Os parâmetros utilizados habitualmente para desenvolver a motivação, aumentando a satisfação são, geralmente, os mais apropriados. Considerando que o conteúdo da tarefa é um fator poderoso de motivação, Herzberg inventa o conceito de enriquecimento das tarefas, que permite atribuir aos trabalhadores mais responsabilidades e autonomia. Esta teoria de motivação permitiu demonstrar que os estímulos financeiros não são as únicas fontes de motivação (Montserrat 2006 p. 36).

2.2.3 Teoria do Condicionante Operante de Skinner

Skinner considera que a motivação resulta mais de solicitações externas do que da procura da satisfação de necessidades inerentes a cada indivíduo. Pensa que o comportamento individual resulta diretamente do ambiente criado pela organização. O carácter motivador do ambiente de trabalho é determinante. Os estímulos positivos, materiais ou imateriais, desencadeiam os comportamentos esperados pela organização. Skinner distingue o condicionante clássico, quando os acontecimentos são independentes do comportamento e o condicionante operante quando as consequências resultam diretamente do comportamento do indivíduo.

Em traços gerais pode-se dizer que:

- O comportamento do indivíduo é condicionado pela sua envolvente externa;
- Os estímulos externos constituem fatores de reforço positivo;
- Os estímulos adequados podem conduzir o ser humano até aos comportamentos desejados;
- O reforço progressivo (positivo ou negativo) ajuda a despertar mais rapidamente o comportamento pretendido (Sekiou *et al.*, 2009; Montserrat, 2006).

2.2.4 Modelo Contingencial de Motivação de Vroom

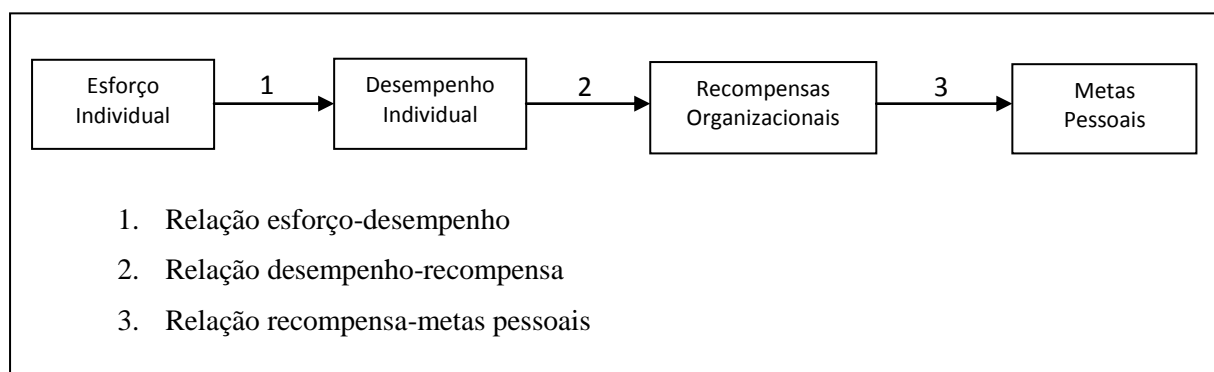
Segundo Chiavenato (2006) “a teoria de motivação de Victor H. Vroom restringe-se exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais.” (p. 70)

A teoria da expectativa suporta a ideias que a força da tendência para agir de uma determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração de que esse resultado exerce sobre o indivíduo (Robbins, 2002).

Esta teoria enfoca três relações:

1. **Relação esforço-desempenho.** A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho;
2. **Relação desempenho-recompensa.** O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja.
3. **Relação recompensa-metas pessoais.** O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração por que estas recompensas exercem sobre ele.

Ilustração 21 – Teoria da Expectativa



Fonte: Robbins, 2002, p. 167

Robbins (2002), diz que a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos e desejos de cada indivíduo, e a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e cumprimento dos objetivos pessoais. Como um modelo contingente, a teoria da expectativa reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas. Além

disso, o facto de se compreender quais as necessidades que uma pessoa quer satisfazer não assegura que ela perceba o alto desempenho para satisfazê-las.

Teoria da Expectativa

A força da tendência para agir de uma determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará um resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

Robbins, 2002

2.3 Liderança

“A liderança define-se pela capacidade de mobilização e de influência de um indivíduo.” (Sekiou *et al.*, 2009, p. 477)

“Somente os líderes que sabem conduzir em vez de constranger podem motivar de forma duradoura num ambiente complexo, imprevisível e de mudança.”

Montserrat, 2006, p. 98

- É impossível dissociar a liderança da conceção de persuasão, no que se refere às tarefas a executar. “O poder resume-se à influência de um indivíduo A para conseguir que um indivíduo B execute uma ação que não teria feito sem a intervenção de A” (Sekiou *et al.*, 2009, p. 477). Segundo esta abordagem existe um compromisso e ela é descrita segundo as grandes bases do poder:
- Legítimo, no qual o poder decorre do estatuto ocupado por um indivíduo;
- Recompensador, no qual o poder reside na capacidade do superior hierárquico recompensar os seus colaboradores;
- Carismático, associado ao respeito e à identificação de pessoas dotadas;

- De experiência, que se prende com o facto de a pessoa em causa ser considerada competente;
- De informação, que consiste no acesso a documentos que podem revelar-se vitais em função de um lugar estratégico ou de uma oportunidade;
- Económico, relacionado com o facto de possuir ou de distribuir recursos (Sekiou *et al.*, 2009).

“O líder do futuro não se senta na vedação à espera de ver para onde vai soprar o vento, o líder articula claramente as posições nas diversas áreas que afetam a organização e é a encadernação da empresa, dos seus valores e princípios. O líder modela comportamentos desejados, nunca quebra uma promessa feita e sabe que a liderança é uma maneira de estar e não uma maneira de fazer.” (Drucker *et al.*, 2008, p.91)

Sobre os líderes assume-se dizer que eles necessitam de estabelecer uma direção para a organização, onde se inclui uma visão do futuro. Os líderes eficazes são modelos de referência e exemplos com influência porque estão conscientes de que as pessoas se deixam influenciar não só pelo que lhes é dito mas acima de tudo pelo que vêem. Os líderes são comunicadores eficazes e inspiraram os seus colaboradores de uma forma que causa um efeito emocional e conseguem que as pessoas os queiram seguir, pois são atraídas na mesma direção pela perspectiva da visão se tornar numa realidade. Os líderes conseguem fazer sobressair o melhor das pessoas, isto envolve uma abordagem holística que abrange a motivação, delegação de poderes, *coaching* e encorajamento. Os líderes precisam de ser proactivos numa situação contínua de mudança. E por último, pode-se dizer que os líderes têm a difícil tarefa de tomar decisões em tempos incertos e de crise (Hooper & Potter, 2005)

Os líderes do setor social orgulham-se em “fazer o bem” à humanidade, é inevitável, mas adquirir o máximo de eficácia requer uma concentração feroz em fazer o bem apenas se este se enquadrar na missão da organização. Fazer o melhor possível requer a capacidade para dizer não às pressões que afastam do objetivo e a disciplina para parar de fazer aquilo que sai fora do âmbito da missão (Drucker *et al.*, 2008).

2.4 A Motivação do Ser

Para Montserrat (2006), a ação humanitária e a ajuda ao desenvolvimento constituem um processo que reforça a coerência com os valores divulgados. Por outro lado, a ação humanitária é uma experiência tão maravilhosa e tão enriquecedora do ponto de vista pessoal que desenvolve fortemente o sentimento de utilidade. Quaisquer que sejam as suas formas de ações de solidariedade constituem alavancas de motivação.

“A motivação do ser permite lutar contra o aumento da insignificância”

Cornélius Castoriadis

Segundo Montserrat (2006), se a motivação que resulta do “ter” inscreve-se na procura de apropriação e de poder, a motivação que decorre do “ser” privilegia a referência aos valores. Esta forma de motivação é fundada numa prioridade concedida à dimensão entre as relações, ao compromisso e à solidariedade. Nesta conceção, a qualidade do indivíduo atribui valor aos seus atos e não o contrário. É a vontade de existir por aquilo que se é e não apenas pelo que se faz.

“Esta forma de motivação pode levar ao extremo, à renúncia e à dádiva de si. Desde sempre os valores humanos de generosidade e altruísmo ou de compaixão motivaram os indivíduos. Todos os testemunhos insistem na satisfação de se sentirem úteis, no sentimento de pertença, de reconhecimento, no prazer de concretizar uma ação positiva.” (Montserrat, 2006, p. 77)

Dentro da Motivação do Ser são identificados três níveis de motivação: serviço, fazer a diferença e coesão interna.

Tabela 5 - Níveis de Motivação do Ser

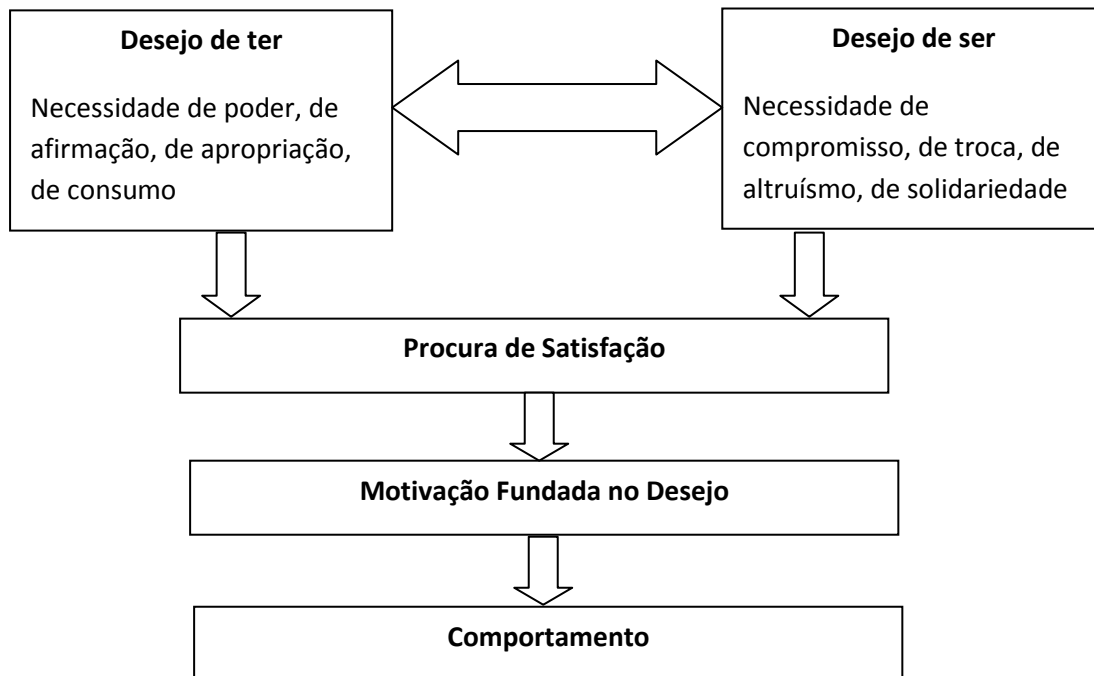
NÍVEL	MOTIVAÇÃO	FOCO
1	Serviço	Construir uma vida baseada no serviço com desapego
2	Fazer a diferença	Fazer a diferença positiva no mundo
3	Coesão interna	Encontrar significado pessoal na existência

Fonte: Adaptado de Barrett, 2011, p.10

A motivação de serviço, fazer a diferença e de coesão interna são dominadas quando respetivamente, se descobre o significado pessoal transcendente da existência, se realiza o sentido de significado fazendo a diferença no mundo e quando fazer a diferença se torna um modo de vida e se adota o conceito de serviço desinteressado (Barrett, 2011)

As abordagens motivacionais do altruísmo mostram que o voluntariado, a solidariedade, fazer a diferença na vida dos outros geram compensações a nível pessoal. Os benefícios sociais em relação aos outros e morais em relação a si mesmo favorecem o desenvolvimento pessoal e também a interação social. A ajuda, a assistência, as ações humanitárias ou a defesa dos direitos do homem desenvolvem a auto-estima e o reconhecimento dos outros. Quem dá, sente um prazer real em dar, em partilhar e em ser útil aos outros. Esta relação de “dádiva e contra-dádiva” é descrita na perfeição por Marcel Mauss, no seu ensaio sobre a dádiva⁷. Define a troca como uma prestação entre pessoas ou entre grupos, o que implica três obrigações essenciais: “dar, receber e devolver”. As ações humanas são antes de mais motivadas pela criação de laços de troca (Montserrat, 2006).

Ilustração 22 – Fontes de Motivação



Fonte: Montserrat, 2006, 79

⁷ Marcel Mauss, Essai sur le don, 1925: “A dádiva, longe de ser um ato simples, unívoco e massivo, é, de fato, um processo em tríade cujo funcionamento é garantido pela coesão das suas dimensões diferentes: dar, receber e desenvolver” (Montserrat, 2006, p. 79).

2.5 A Motivação em Contexto Social

A abordagem social advoga a importância da rede de relações humanas que se estabelecem no quadro organizacional e revela a importância dos fatores relacionados com a qualidade social do ambiente. Dinâmicas de grupo.

Chianenato (2006), citando Krech, Crutchfield e Ballachey afirma que:

Os atos do ser humano são guiados pela sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mas, ao perguntar-se o motivo porque ele age daquela forma está-se a entrar na questão da motivação. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja *status*, receia o ostracismo social e as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias (p.64).

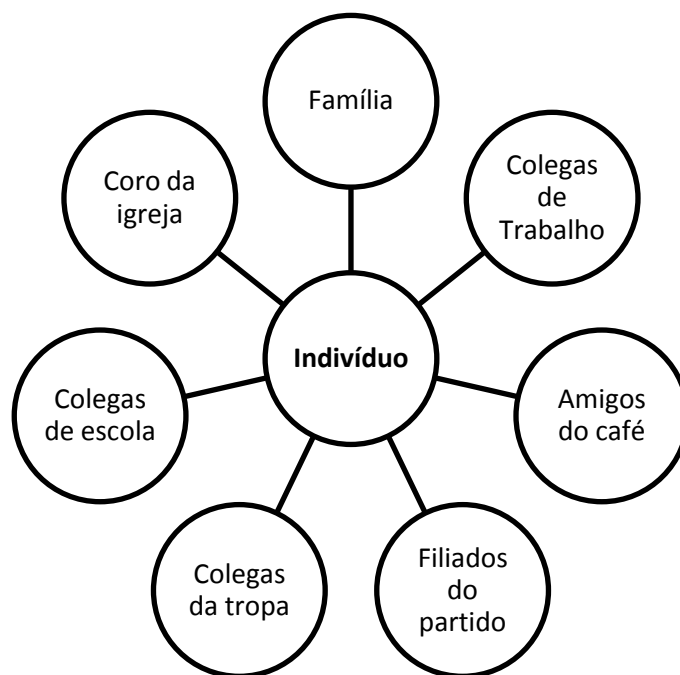
As pessoas podem adotar comportamentos de cidadania por razões meramente instrumentais, mas também por se sentirem emocionalmente reconhecidas pelas suas chefias. Por outro lado, o clima organizacional emocional que esses mesmos comportamentos ajudam a edificar pode formar a base incitadora de novos atos de cidadania em outros membros organizacionais (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p. 127).

As emoções mesmo tendo uma base individual e um substrato biológico, são influenciadas pelas características da situação mas também pela forma como as situações são interpretadas pelos indivíduos que as vivenciam (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p. 127).

Mucchielli (1984) refere que um valor social é uma espécie de princípio geral (de leis ou de regras) que pode ser considerado como influenciador da conduta do reconhecimento como ideal e estimável por um grupo. É este princípio que, em última análise, parece guiar, orientar, o comportamento das pessoas socialmente.

Rolo (2008), diz que os grupos sociais podem afetar o comportamento do indivíduo e vice-versa. A família, escola, profissão, trabalho, religião, política e grupo desportivo afetam o comportamento de uma pessoa.

Ilustração 23 – Sistemas de Valores Grupais



Fonte: Rolo (2008)

Rolo (2008), refere ainda que no interior de cada um desses grupos, de composição muito diversificada, desenvolvem-se culturas, valores, crenças e verdades muito diversas.

Os comportamentos, as atitudes e as motivações de cada um são diferentes. Para Mucchielli (1984), se se passar em revista os vários papéis sociais ideais de uma sociedade explicitando os valores sociais subjacentes, obtêm-se o conjunto do sistema de valores da sociedade em questão. Estes fatores guiam poderosamente as condutas sociais aos indivíduos. Talvez, como alguns dizem, porque uma das necessidades fundamentais do homem é ser estimado pelos seus semelhantes e porque fazer coisas no sentido dos valores sociais não pode deixar de merecer estima dos outros.

2.6 A Motivação de Dar

Freud⁸ ensinou que o comportamento humano nunca é simples, que o homem está repleto de impulsos poderosos que exigem a gratificação, mas que são retidos ou

⁸ Médico neurologista e criador da psicanálise e autor das principais teorias que marcam a história da psicanálise (Nota do Autor).

transformados. Os seus principais impulsos poderão ser reprimidos, sublimados ou racionalizados.

A Teoria Social de Troca sugere que os doadores a maioria das vezes são motivados para dar pois percebem que, através da sua contribuição poderão ter alguns benefícios podem reverter a seu favor. (Sargeant *et al.*, 2006 citando Amos, 1982; Bar-Tel, 1976; Krebs, 1982). Esses benefícios podem ser classificados como demonstráveis, emotivos e afetivos. Cada um vai agora ser revisto por sua vez.

Benefícios demonstráveis

Estes benefícios estão relacionados com o processo de dar através de razões económicas e que revertem interesse para o indivíduo. Aqueles que seguem esta linha de pensamento acreditam que os doadores irão selecionar entidades sem fins lucrativos que pretendem apoiar com base no facto de as mesmas já os terem ajudado no passado e tornarão a fazê-lo no futuro caso seja necessário ou poderão dar o seu apoio a organizações cujo apoio seja visível pelos outros dentro do seu grupo social (Sargeant *et al.*, 2006 citando Frisch & Gerrard, 1981; Amos, 1982; Stroebe & Frey, 1982; Beatty *et al.*, 1991).

Sargeant *et al.* (2006) suporta-se de outro autores (Kotler and Andreasen, 1987; Haggberg, 1992; Komter, 1996) para falar de variáveis como a autoestima e o reconhecimento. Estes fatores são muitas vezes identificados como um fatores motivacionais para que os doadores façam doações a organizações de grande prestígio.

Benefício emocional

A juntar aos benefícios atrás enumerados, os doadores experimentam também as emoções que a dádiva transmite através da sensação de bem-estar (Sargeant *et al.*, 2006 citando Andreoni, 2001).

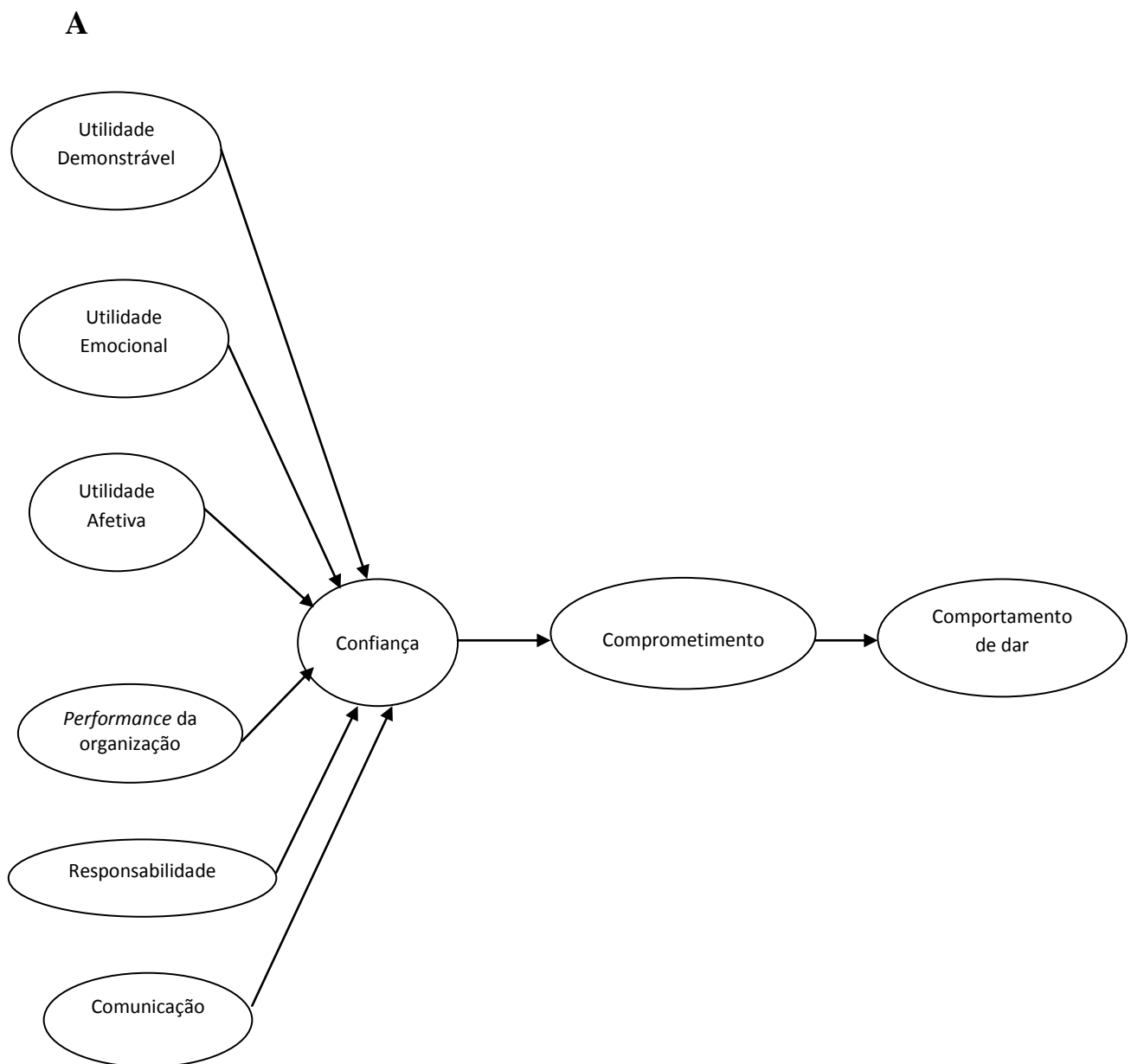
Benefício Afetivo

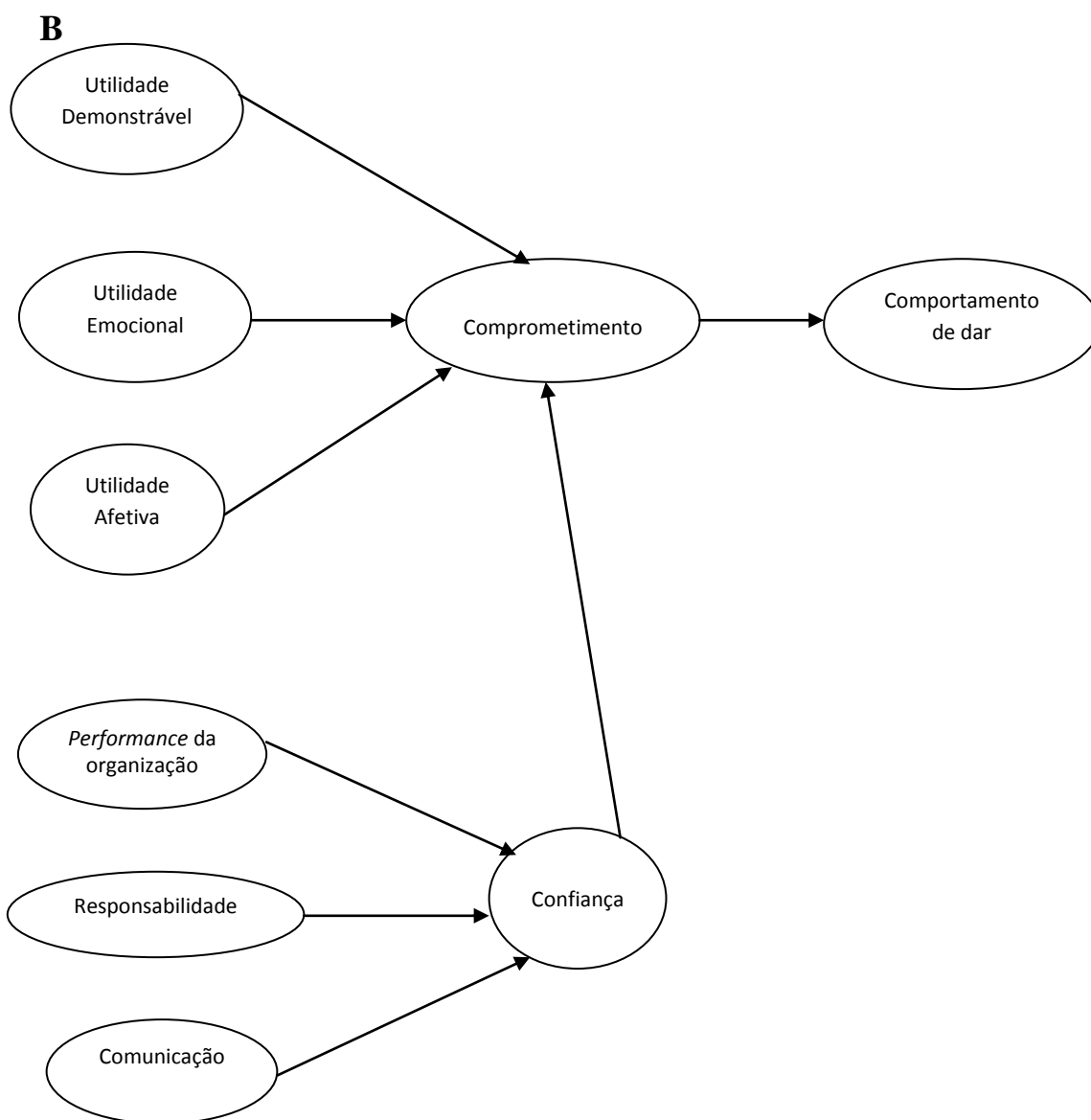
Alternativamente, para alguns doadores, a motivação ajudar de uma OSFL, deriva da necessidade de ajudar ou evidenciar uma afinidade com os amigos ou entes queridos que atravessam situações no âmbito daquelas que a OSFL presta auxílio à comunidade (Sargeant *et al.*, 2006 citando Bruce, 1998; Sargeant, 1999).

Esta é uma situação que se encontra com alguma frequência pois cada pessoa fica sempre mais sensibilizada para situações com as quais já tenha convivido, ou esteja a conviver de perto.

Analisando estas três categorias de benefícios e respetiva relação com a doação, a literatura de marketing sugere que a capacidade de fornecer um lucrativo pacote especial de benefícios que tende a construir confiança e compromisso com a organização.

Ilustração 24 – (A) Esquema sobre o Modelo da Contribuição para a Caridade (EUA). (B) Modelo Teórico Definido Através de Focus Grupo





Fonte: Sargeant *et al.*, 2006, p. 157-158

2.7 Motivação e Desmotivação

A tomada de conhecimento dos efeitos da desmotivação quer a nível organizacional como a nível individual, permite de uma forma negativa perceber a importância da problemática da razão de ser da motivação (Sekiou *et al.*, 2009).

Röhrich (2012) que diz que é mais fácil evitar a desmotivação do que motivar um grupo de pessoas desmotivadas e por isso assume uma importância vital antecipar esses momentos de desmotivação e também monitorizar os níveis de motivação e reagir imediatamente aos primeiros sinais dessa desmotivação (p. 167).

Montserrat (2006), seguindo a mesma linha de pensamento, refere que para motivar, a primeira regra consiste antes de mais em não desmotivar. A desmotivação é um fenómeno altamente contagioso, por isso antes de procurar desenvolver o nível de motivação de uma organização, é essencial questionar-se em primeiro lugar sobre as condições que permitem evitar o desencorajamento do pessoal e lutar contra a *síndrome de Aral* de secagem da motivação.

A síndrome de Aral – A secagem da motivação

O mar de Aral, situado entre o Cazaquistão e o Uzbequistão, está a desaparecer progressivamente há 20 anos. Debaixo dos olhares de uma única geração, as margens recuaram cerca de 80 Km e a superfície reduziu-se a metade, conduzindo ao desaparecimento de um dos grandes reservatórios de água do planeta. Os fundos que secaram rapidamente degradaram-se e a mineralização duplicou, dando lugar à desertificação. Este fenómeno excecional resulta do aumento do consumo de água por parte dos grandes aglomerados e sobretudo da poluição industrial. A secagem do mar de Aral gera uma situação ecológica particularmente alarmante. À imagem do mar de Aral, a secagem da motivação constitui uma catástrofe ecológica maior para toda a organização e um atoleiro humano afetando a qualidade e o ambiente de trabalho. A *síndrome de Aral* exprime o grande impacto dos fenómenos ligados à desmotivação sobre o funcionamento das organizações.

Fonte: Montserrat (2006)

Segundo a sua natureza, a emoção pode gerar o entusiasmo e disponibilidade ou, pelo contrário, a ansiedade e a apatia. Em todos os casos, é necessário estabelecer uma diferença entre os comportamentos de desmotivação e a ausência de motivação.

3 Comunicação

Comunicação é o que as pessoas fazem para se ligarem com outros, para assim poderem suprir as necessidades e desejos que fazem com que as suas vidas sejam melhores. É a dança mágica entre si e os outros, que serve de ponte entre as diferenças que existem entre qualquer pessoa e aqueles que rodeiam (Hughes & Terrel, 2009).

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. Ela é uma forma de alcançar os outros por meio da transmissão de ideias, factos, pensamentos, sentimentos e valores. A sua meta é fazer que o recetor compreenda a mensagem do modo como ela foi concebida. Quando uma comunicação é eficaz, proporciona uma ponte de entendimento entre as duas pessoas, de maneira que elas possam partilhar o que sentem e sabem. Ao utilizarem essa ponte, as duas partes podem cruzar com segurança o rio da incompreensão, que algumas vezes, as separa” (Newstrom, 2008, p.45).

“Inspirar, Motivar e Levar à ação – assim é uma comunicação eficaz. São estas as características comuns aos grandes líderes mundiais. E deveria ser este, o objetivo de comunicação de qualquer organização sem fins lucrativos, quer comunicasse para uma audiência de duas, vinte ou duzentos milhões de pessoas.” (Batalha, 2012, p. 296)

Batalha (2012), lembra que de ‘Organizações Sem Fins Lucrativos Invisíveis’ não reza a história dos media. Não comunicar é também uma forma de comunicar, ou seja, comunicar mal. E mais importante que isso, está-se a desperdiçar oportunidades de angariar voluntários, conseguir mais fundos e apoiantes, e assim beneficiar mais vidas com a causa da organização.

Com a crescente explosão de redes sociais, verificada nos últimos anos, a mudança de comportamento dos indivíduos e das organizações para com os *media* passou por uma mudança. Facebook e o Twitter são os dois casos líderes em utilizadores nas redes sociais. Constituídos principalmente pelo público jovem, ávido de novidades, esses *sites* fazem parte da atual comunicação, marcada pela criatividade e capacidade de prender a atenção dos utilizadores da internet que não podem ser negligenciados na comunicação atual.

Cuidados a ter com o Facebook

Oportunidades

- A Comunicação no facebook é personalizada;
- Quem faz ‘gosto’ é um potencial cliente;
- Permite comunicar e promover um produto ou um serviço de forma rápida e a custo zero;
- Todos os produtos ou serviços podem ser promovidos no facebook, desde que explicado e bem mostrado;
- Há um contacto exponencial com ‘amigos de amigos’;
- Dados estatísticos gratuitos sobre o perfil do seguidor, frequência das visitas, horários entre outros, além de aferir o êxito ou fracasso de um determinado artigo publicado em função do número de ‘gostos’.

Ameaças

- Não saber gerir a página (com ausência ou excesso de publicações) principalmente os comentários negativos, que podem acabar com a página em minutos;
- Comunicar conteúdos que não estejam relacionados com a marca;
- Linguagem distante ou formal.

Revista Exame (Março 2013)

Capítulo II – O Movimento Vida

O Movimento Vida é uma associação sem fins lucrativos, de âmbito nacional, que tem como principal objetivo a sensibilização, consciencialização e fidelização para a dádiva de sangue e angariação de potenciais dadores de medula óssea. Visa promover e apoiar instituições de saúde através da aquisição de bens necessários ao bom funcionamento destas, bem como apoio psicossocial a doentes e famílias que se deparam com condições clínicas que desafiam o seu bem-estar biopsicossocial.

Ilustração 25 - Logótipo do Movimento Vida



Fonte: Movimento Vida

Assenta em valores éticos que decorrem do imperativo moral de cada indivíduo, família, comunidade e da própria sociedade, dirigido para a dádiva, seja para inscrição de potenciais dadores de medula óssea, seja para aumentar a reserva de sangue e componentes para todas as crianças, jovens e adultos que deles necessitam regularmente. Em suma, traduz-se num movimento integrador que apela tanto à dádiva de sangue e componentes, como à inscrição de potenciais dadores de medula óssea.

Através de atividades e eventos socioculturais pretende obter fundos destinados a apoiar entidades de saúde do âmbito da associação.

Desenvolver-se-á um esforço de apoio psicossocial aos doentes e respetivas famílias que se deparam com doenças do foro hematológico / hematológico mas não se restringindo a este, traduzido na celebração de protocolos com entidades e profissionais de saúde para o acompanhamento especializado dos mesmos.

Neste sentido importa:

- Sensibilizar para a importância da inscrição como potencial dador de medula óssea e para a necessidade vital da correspondente dádiva de sangue;

- Disponibilizar informação clara e coerente sobre a indispensabilidade da dádiva regular de sangue;
- Consciencializar para as necessidades biopsicossociais dos doentes, compreensão do transplante de medula óssea e importância da transfusão de sangue e componentes;
- Implementar uma pedagogia de dever cívico que servirá para o potencial dador e funcionará como elo de ligação para a sua família e comunidade em que se encontra inserido, esperando-se que seja um fator catalisador para a prática regular da dádiva de sangue;
- Organizar eventos sobre o tema, palestras de esclarecimento e deslocações a escolas, desde as básicas às superiores, empresas e outras instituições;
- Divulgar e organizar campanhas de colheita de sangue para que este seja um assunto sempre presente no quotidiano de todos e de cada um em particular;
- Fomentar e prestar apoio psicossocial a doentes e respetiva família através de atendimento personalizado, intervenção comunitária, grupos de entreajuda, aconselhamento e psicoterapia;
- Atribuição de apoio social a instituições de saúde e outras que se enquadrem no âmbito da missão da associação.

Capítulo III

1 Objetivos e Metodologia de Análise

1.1 Objetivos Gerais

Os objetivos específicos do estudo são:

- Compreender a motivação gerada à volta do “Caso Gustavo”;
- Analisar os motivos que levaram à criação do Movimento Vida;
- Identificar os *stakeholders* do Movimento Vida;
- Identificar a visão, a missão e os valores;
- Identificar a criação de valor.

1.2 Pertinência do Tema

Portugal acompanhou e viveu o drama do pequeno Gustavo Martins, filho de futebolista Carlos Martins, e respondeu positivamente ao apelo da família para que a população ativa se inscrevesse como potencial dador de medula óssea. Desde que o país teve conhecimento do “Caso Gustavo” que se inscreveram no CEDACE⁹ 40 mil¹⁰ novos Potenciais Dadores de Medula Óssea, DVMO. Aliás, o mediatismo deste caso, o drama vivido pela família Martins gerou uma onda de solidariedade que apaixonou e motivou o país para que hoje, Portugal tenha, o 2º maior registo de dadores de medula óssea da Europa e o 3º maior do mundo, por milhão de habitantes e, desde que se tornou pública doença do Gustavo Martins, que os casos de doentes que necessitam de um transplante de medula óssea, tiveram uma visibilidade nunca antes vista.

Na sequência do drama vivido pela família Martins, da consciencialização de que existem tantas famílias e viver exatamente o mesmo drama e que não dispõem dos mesmos meios para divulgar o seu caso, da alegria e do renascimento da esperança aquando da descoberta de um dador totalmente compatível para o Gustavo e também da vontade de querer levar essa alegria e a esperança a todos os doentes que esperam por um transplante de medula óssea para voltar a sorrir, nasce o Movimento Vida.

⁹ Centro Nacional de Dadores de Células de Medula Óssea, Estaminais ou de Sangue do Cordão

¹⁰ Segundo Prof. Doutor Hélder Trindade, Diretor do CEDACE, em entrevista ao Jornal Correia da Manhã de 24/02/2012 <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/nacional/saude/200-a-espera-de-medula>

Quando questionado sobre o movimento gerado em torno desta causa António Martins refere “Ficámos muitas vezes sem palavras com tanto carinho de milhares e milhares de pessoas, novos e velhos, homens e mulheres... Foi um movimento que a determinada altura nos transcendeu.” Neste sentido torna-se de suma importância sistematizar os acontecimentos vivenciados pela família Martins na procura de um dador para o Gustavo, estudar o que leva o ser humano a motivar-se para causas, como é que através de uma linguagem simples e de uma forma que, poder-se-á mesmo dizer, quase que intuitiva, toda a família Martins, nomeadamente o Carlos e a Mónica Martins, conseguiram mobilizar praticamente um país para uma causa que foi e continua a ser sua, mas que também é de tantos outros doentes e respetivos familiares que não têm rosto e cuja hipótese de chegar às massas é muito mais diminuta, levando a que grande parte da população ativa se tenha inscrito como DVMO, assim como o que se seguiu a essa onda de solidariedade e que culminou com a criação do Movimento Vida.

1.3 Metodologia

1.3.1 Introdução Temática

Segundo Yin (2010), cada metodologia de investigação pode ter vantagens e desvantagens, de acordo com o tipo de questão de investigação, o controlo do investigador sobre o objeto de investigação e o foco sobre fenómenos contemporâneos ou históricos.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação apropriada quando se pretende estudar um fenómeno contemporâneo, no seu contexto natural (Bensabast *et al.*, 1987; Yin, 2010).

Neste estudo, a estratégia de investigação será baseada no estudo de caso único. A questão para a investigação, explicada pela natureza e utilização do estudo de caso, baseado em entrevistas semiestruturadas, parece ser o método mais apropriado.

Através da utilização do estudo de caso é possível “efetuar perguntas pertinentes captar a riqueza do comportamento organizacional e produzir explicações mais complexas acerca do fenómeno a investigar” (Gable, 1994, p. 113).

Benbasat *et al.* (1987) consideram que um estudo de caso deve possuir as seguintes características:

- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, etc.);
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são objeto de análise;
- A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
- Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
- Não existe controlo ou manipulação;
- O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem muito do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- Pesquisa envolvida com questões "como?" e "porquê?" ao contrário de “o quê?” e “quantos?”

1.3.2 Recolha de Dados

Neste tipo de abordagem metodológica, como é o estudo de caso, não se privilegia uma amostragem aleatória e numerosa, mas sim criteriosa ou intencional, ou seja, a seleção da amostra está sujeita a determinados critérios que permitam ao investigador aprender o máximo sobre o fenómeno em estudo.

O estudo de caso do Movimento Vida, quanto à recolha de dados, e de acordo com o proposto por Yin (2010), procurou-se utilizar múltiplas fontes de evidência. Os principais métodos e fontes de recolha de dados foram:

- Observação direta;
- Análise de conteúdos disponibilizados na comunicação social
- Análise dos conteúdos publicados na página do facebook “Vamos Ajudar o Gustavo” (Movimento Vida);

- Análise dos *emails* recebidos na conta vamosajudarogustavo@gmail.com;
- Reportagens televisivas;
- Entrevistas com os principais envolvidos no processo.

Na observação direta a autor do trabalho teve em conta questões sobre quem, o quê, e como observar.

Os documentos disponibilizados na comunicação social foram compilados e guardados por ordem cronológica num *dossier*.

As entrevistas foram realizadas pelo autor sendo que os destinatários das entrevistas, os principais intervenientes em todo o processo, ou seja, os pais do Gustavo, Carlos e Mónica Martins, o tio do Gustavo e a Diretora do Centro de Histocompatibilidade do Centro, à data, Dra. Luísa Pais.

Antes da aplicação das entrevistas o autor do trabalho enviou para os entrevistados um breve resumo sobre o tema do trabalho e respetivos objetivos. O autor comprometeu-se ainda em preservar os dados recolhidos para fins académicos.

Estes procedimentos foram descritos num protocolo de recolha de dados, conforme sugerido por Yin (2010), a recolha de dados desenvolveu-se entre março de 2013 e outubro de 2013.

1.3.3 Análise de Dados

Na análise de dados, o autor do trabalho teve o cuidado de ler atenciosamente todos os documentos obtidos. Os resultados das entrevistas foram compilados num ficheiro Excel com o intuito de facilitar a análise do seu conteúdo.

A análise de dados esteve sempre relacionada com as questões levantadas no início do trabalho.

2 Estudo de Caso “Movimento Vida – Motivação e Organizações Sem Fins Lucrativos ”

2.1 A Motivação e o Movimento Vida

2.1.1 Cronologia dos Acontecimentos Mais Relevantes no Âmbito do Trabalho

Tabela 6 – Cronologia dos Acontecimentos Mais Relevantes no Âmbito do Trabalho

Ano e Mês Acontecimento	2011	2012									2013	
	Novembro	Março	Maio			Junho			Julho	Agosto	Janeiro	Todo o ano
É divulgada à comunicação social, a doença de Gustavo, filho de Carlos Martins após o Portugal 6 – Bósnia Herzegovina 2	15											
Apresentação do Movimento Vida em conferência de imprensa conjunta com Dra. Luísa Pais e António Martins, dada no Centro de Histocompatibilidade do Centro		27										
Disponibilização da página do facebook a todos os que queiram ver o seu caso divulgado			01									
Comunicado de Carlos Martins através da página do facebook com o anúncio que foi encontrado dador para o Gustavo				11								
Gustavo é transplantado, informação na página do facebook sobre a forma como correu o transplante					24							
Anuncio através da página do facebook da criação da associação e apelo à comunidade para participar na escolha do nome						08						
Carlos Martins informa os fãs do facebook de que Gustavo já teve alta							10					
Anuncio à comunicação social em conferência de imprensa em oliveira do hospital, terra natal de Carlos Martins do lançamento do movimento vida sob o mote “Ser Herói Está no Sangue, Entra na Corrente”								28				
Movimento Vida presente na ExpOH									29	05		
Constituição da Associação Movimento Plus Vida Vitae (Movimento Vida)											24	
Participação na campanha “Dar Mais Vida ao IPO”												

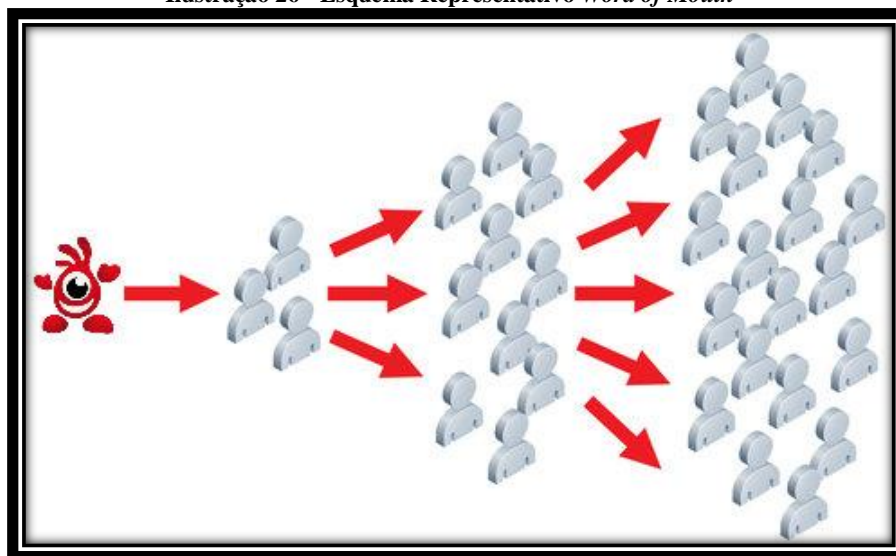
Fonte: Elaboração própria

2.1.2 A Motivação que Gerou a Onda de Solidariedade

O drama vivido em torno do pequeno Gustavo Martins, filho de futebolista Carlos Martins gerou uma onda de solidariedade não só em Portugal mas também junto da comunidade portuguesa no estrangeiro e, em Espanha, país onde Carlos Martins, na altura, se encontrava a jogar, em representação do Granada. Assim que o caso foi tornado público, dia 16 de novembro, após o jogo, entre Portugal e a Bósnia Herzegovina que apurou Portugal para o Europeu de 2012, que várias foram as vozes de solidariedade que se levantaram para apelar à dádiva, ou seja, para que a população ativa se inscrevesse como DVMO. E este foi um apelo que atravessou fronteiras, Cristiano Ronaldo, Pepe e Fábio Coentrão, jogadores do Real Madrid, Danny, jogador do Zenit de São Petersburgo da Rússia, entre outros, logo no fim do jogo lançaram esse o apelo.

Carlos Martins refere que foram vários os momentos que fizeram despoletar a onda de solidariedade vivida, diz que esse jogo da Seleção Nacional assim como a exposição mediática que o caso teve na comunicação social foram fatores preponderantes mas não hesita nem um segundo, quando elege a solidariedade dos portugueses como fator preponderante quando diz “honestamente, penso que a solidariedade das pessoas foi o gatilho que despoletou toda a mobilização social.”

Tanto Carlos, como Mónica Martins, referem como foi importante sentirem de perto a mobilização que surgiu em torno deste movimento, o carinho por parte dos portugueses e a expectativa que todos tinham em poderem vir o dador do Gustavo e, referem ainda como se sentem gratos a todos aqueles que se sujeitaram a passar horas em filas de espera para poderem-se inscrever como DVMO. A motivação de dar pelo sentimento de poder ajudar, de concretizar uma ação positiva. Carlos Martins refere ainda que “a mobilização permite-nos acreditar, ter esperança que, com a ajuda de todos, as coisas acabarão por correr bem. As pessoas por natureza são solidárias e cooperam. É o que pensamos e sentimos.”

Ilustração 26 - Esquema Representativo *Word of Mouth*¹¹

Fonte: Elaboração própria

Outro fator importante para que a onda de solidariedade tivesse atingido tamanhas proporções e a motivação para a dádiva se mantivesse ativa foi o constante *feedback* dado à sociedade. Quando questionada sobre esse facto, Mónica Martins, diz que “não poderia ser de outra forma, depois da resposta positiva ao apelo que lançámos e de todo o envolvimento que os portugueses demonstraram, é claro que teríamos que manter os portugueses informados.”

Tanto Carlos como Mónica e António Martins, tio do Gustavo, como todos os restantes membros da família Martins são unânimes no sentimento de gratidão que sentem por todos os portugueses e não conseguem esquecer tantos “Gustavos” que também necessitam de um transplante de medula óssea e ainda não encontraram um dador compatível.

2.1.3 A Motivação que Gerou o Movimento Vida

António Martins, grande impulsionador do Movimento Vida, quando questionado sobre o que motivou a criação do Movimento Vida, destaca como os dois principais fatores a motivação de saber que existem muitos “Gustavos” que necessitam de um transplante de medula óssea e que a grande maioria não tem “rosto” e, também, a motivação

¹¹ A mobilização é também conseguida através do fenómeno “passa-palavra” e o “passa-palavra” é reconhecido como uma das fontes de informação mais influentes desde o início da sociedade humana, sendo que as redes sociais representam uma componente importante para a ocorrência de “passa-palavra” pois ajudam a manter a circulação do fluxo de informação.

proveniente da enorme vontade de querer retribuir o que os portugueses fizeram pela família, “desde as primeiras manifestações de solidariedade por parte dos portugueses sentimos que a retribuição seria necessária, não só porque nos estavam a ajudar na busca de um dador compatível para o Gustavo, mas porque tomámos conta da realidade de milhares de criança por esse país fora. Não tínhamos noção da quantidade de pessoas que necessitavam de um dador de medula óssea para sobreviver.” A corrente não pode parar.

António Martins reforça ainda que “as relações humanas exigem reciprocidade. A solidariedade exige reciprocidade, o amor exige reciprocidade, a amizade exige reciprocidade... O Movimento Vida é o corolário de tudo isto.”

Quando confrontado com a importância do Movimento Vida, António Martins refere, “o Movimento Vida tem importância porque veicula uma ideia e uma prática. A ideia de que através de princípios tão básicos quanto fundamentais, como o altruísmo e a solidariedade, conseguimos efeitos concretos, práticos – levar cada vez mais pessoas a doarem sangue e ajudarem a salvar vidas.”

2.2 O Movimento Vida Enquanto Organização Sem Fins Lucrativos

2.2.1 Missão, Visão e Valores

Missão

“Disponibilizar mais e melhor informação, proporcionando melhor conhecimento, despertando o impulso para a dádiva e concorrer para devolver a esperança a todos os que necessitam de um transplante de medula óssea e respetivos

Visão

Ser reconhecida como organização de referência na sua proximidade com a comunidade e na sua capacidade mobilizadora para que toda a população ativa seja Potencial Dador de Medula Óssea.

Valores

Valores pelos quais o Movimento Vida se rege:

- Comprometimento;
- Solidariedade;
- Equidade;
- Escuta;
- Paixão naquilo que se faz;
- Fazer acontecer;
- Ética.

2.2.2 Identificação de Stakeholders

Stakeholders do Movimento Vida:

- Instituto Português do Sangue e da Transplantação¹²;
- Instituto Português de Oncologia de Lisboa¹³;
- Associação Portuguesa Contra a Leucemia¹⁴;
- Câmara Municipal de Oliveira do Hospital¹⁵;
- Fundação Aurélio Amaro Diniz¹⁶;
- Best Wishes¹⁷;
- Duplo Network¹⁸;
- Dadores;
- Doentes.

¹² <http://ipsangue.org>

¹³ <http://www.ipolisboa.min-saude.pt/>

¹⁴ <http://www.apcl.pt/>

¹⁵ <http://www.cm-oliveiradohospital.pt/>

¹⁶ <http://www.faad.online.pt/>

¹⁷ <http://www.b-wishes.org/>

¹⁸ <http://www.duplonetwork.com/>

2.2.3 Movimento Vida e Criação de Valor

Uma das propostas de valor que o Movimento Vida considera de suma importância, está inerente à sua missão, passa por fomentar a esperança aos doentes que aguardam por um transplante de medula óssea para conseguirem a sua cura e também aos seus familiares que em vários momentos da caminhada que fazem lado a lado com o seu filho, irmão, sobrinho... Em algum momento acabam por perder essa esperança.

Foram e continuam a ser vários os *emails* que o Movimento Vida recebe nesse sentido e isso é algo de muito importante para a organização pois, apesar de se saber da dificuldade em medir estes resultados, quando se fala em fomentar a esperança está-se a entrar em dados qualitativos, ou seja no domínio do intangível, mas são dados que servem para transformar vidas, reais, importantes e que devem ser medidos.

António Martins refere “Transmitir esperança, preocupação e carinho é essencial. Afinal de contas é algo imaterial, intangível, mas que tem efeitos substanciais.”

Boa tarde Carlos Martins,

Sou portuguesa, moro no Porto.

Tenho acompanhado, sobretudo pela televisão, a situação respeitante à saúde do seu filho Gustavo e o movimento de solidariedade que se formou para com a vossa família e, consequentemente, para com todos os que vivem o mesmo problema.

Quero dizer-lhe (e à sua esposa) que o admiro muito pela força e união, pela serenidade (apesar de tudo) e Fé que passa (passam) ao público que vos ouve e vê. O Carlos passa, a quem o ouve falar sobre a doença do Gustavo, uma força e ânimo incríveis. Transmite uma Crença, Fé e positividade sem fim e a convicção de que com persistência conseguirá. Não tenho dúvidas que vai (vão) conseguir salvar o Gustavo.

Saiba que estou convosco e que o vosso exemplo, para mim que sou uma doente oncológica, é um enorme reforço que me dá ainda mais ânimo para prosseguir acreditando que conseguirei vencer a doença. Obrigada. Muito obrigada.

Como vê, o pedido que faz (fazem) para ajudar o Gustavo estende-se a outros doentes medulares e... também a muitos mais doentes.
Deus vos abençoe.

Maria dos Anjos Leite

Transcrição de um *email* recebido na conta de correio eletrónico
vamosajudarogustavo@gmail.com (25/11/2012)

Outra das propostas de criação de valor, que neste momento ainda é apenas isso, uma proposta é o apoio biopsicossocial a doentes e respetivos familiares. Quanto a isso, António Martins diz “O apoio biopsicossocial é necessário. Agora temos de decifrar esta palavra e atuar em conformidade. Esse é o meu objetivo. Difícil mas concretizável. Quanto a sonhos?! Pouco servem se não se materializarem.”

Conclusão

Para estudo, sob o tema “Movimento Vida – Motivação e Organizações Sem Fins Lucrativos” foram, no início do trabalho traçados os objetivos que se encontram enumerados, na tabela infra, e cujos resultados se procuram aí sintetizar.

Intuito do Trabalho	
Objetivos Propostos	Resultado
Compreender a motivação gerada à volta do “Caso Gustavo”	Os principais fatores que conduziram a toda a motivação gerada em torno do “Caso Gustavo” foram: a exposição mediática do caso e a solidariedade dos portugueses; e o <i>feedback</i> por parte da família Martins que manteve o país constantemente atualizado.
Analisar os motivos que levaram à criação do Movimento Vida	O Movimento Vida surge, acima de tudo: da consciencialização por parte de uma família que até ao momento de vivenciar o drama da procura de um dador para o Gustavo, de que existem muitos “Gustavos” que também necessitam de um dador para continuar a viver; da motivação de querer retribuir o empenho que Portugal colocou na busca de um dador para o Gustavo;
Identificar os principais <i>stakeholders</i> do Movimento Vida	Foi cumprido o objetivo de identificação dos principais <i>stakeholders</i> do Movimento Vida
Identificar a visão, a missão e os valores;	Foi cumprido o objetivo de identificar a missão, a visão e os valores do Movimento Vida

(Continuação)

Identificar a criação de valor do Movimento Vida	Inscrição de novos DVMO e também dadores de sangue; Ser capaz de melhorar a vida das pessoas fomentando a esperança nos doentes que aguardam por um transplante de medula óssea e também nos seus familiares; criar parcerias
--	---

Como foi referido ao longo deste trabalho, a mobilização e a motivação geradas por torno do “Caso Gustavo” foi um movimento que transcendeu quem acompanhou de perto este drama e, houve momentos em que foi difícil lidar simultaneamente com a procura incessante de um dador para o Gustavo e, também, com a pressão inerente ao mediatismo do “caso”. Um ano e meio após o Gustavo ter sido transplantado tornou-se importante sistematizar os acontecimentos vividos pelos principais intervenientes, as razões que levaram à criação do Movimento Vida e também identificar instrumentos de gestão para o Movimento Vida, vitais para qualquer organização, como são a missão, a visão e os valores sem esquecer os *stakeholders*, fator de suma importância na gestão das OSFL, pois é através do seu relacionamento que se conseguem identificar oportunidades, criar serviços e novas maneiras de atuar em função dos desejos e das expectativas daqueles que se relacionam com o Movimento Vida. No âmbito deste trabalho, e de acordo com os objetivos do mesmo, foi também identificada uma proposta de criação de valor, de acordo com a missão, visão e valores do Movimento Vida.

A revisão bibliográfica efetuada no âmbito deste estudo assume fundamental importância pois, todo este trabalho foi efetuado não só tendo em conta o tema OSFL e Motivação, mas também teve o cuidado de ir ao encontro das necessidades do Movimento Vida enquanto OSFL e, apesar desta situação não estar descrita nos objetivos do trabalho, este foi também um dos objetivos do presente estudo.

No estudo efetuado em torno das questões da motivação gerada à volta do “Caso Gustavo” e também dos motivos que levaram à criação do Movimento Vida conclui-se, relativamente ao primeiro ponto, que o facto de se tratar de um caso mediático, cujo

conhecimento à comunidade foi dado após o jogo que apurou a Seleção Nacional para o Euro 2012, foi um dos fatores que conduziu à motivação gerada em torno do caso. Também a partilha de informação e o constante *feedback* dado pela família Martins foi um fator motivador para que a comunidade continuasse envolvida com o caso. No entanto a família Martins é unânime em reconhecer que o fator-chave que despoletou toda a motivação criada à volta do caso foi a solidariedade das pessoas, a dádiva genuína e altruísta, a motivação de dar pela sensação de bem-estar que esta provoca no ser humano. Relativamente ao segundo ponto, a motivação que levou à criação do Movimento Vida, que o fator-chave foi a gratidão sentida pela família que levou a quer retribuir tudo o que os portugueses fizeram pelo Gustavo e também a necessidade por eles sentida para que todos os doentes que necessitam de um transplante de medula óssea tenham o mesmo apoio e a mesma visibilidade que a família Martins teve.

Ao longo deste estudo foram encontradas algumas limitações, uma dessas limitações prende-se precisamente com os dois conceitos chave do trabalho, a motivação e as OSFL, que, se há primeira vista parecem ser dois temas separados, no âmbito deste estudo, e no âmbito do que o Movimento Vida representa para os seus associados e também para a comunidade, estes dois conceitos são indissociáveis, um não existe sem o outro. Outra limitação está relacionada com a revisão bibliográfica e com o cuidado que houve, assim como a dificuldade sentida, em relacionar vários dos conceitos das organizações cujo fim é o lucro com as OSFL. Outra das limitações do estudo impediu uma elaboração mais profunda acerca das motivações das pessoas, sendo a maior delas a impossibilidade de contar com a opinião dos dadores. Face à impossibilidade de contactar com os dadores, pois a dádiva é anónima, teria sido desejável distribuir inquéritos em brigadas organizadas pelo Movimento Vida no entanto, como durante o ano de 2013 as mesmas não se verificaram, não foi possível utilizar este método de análise. Ainda relativamente ao estudo da motivação que gerou a onda de solidariedade foi verificada uma dificuldade que se prende com a linha temporal dos acontecimentos e com a altura em que as entrevistas foram efetuadas. Os intervenientes foram entrevistados passado quase dois anos de Portugal ter tido conhecimento deste drama e, apesar de a emotividade ainda estar presente quando se fala do tema, é claro que as respostas são dadas num ambiente menos emotivo.

Este estudo serviu de ponto de partida para o trabalho que o Movimento Vida se propõe a fazer enquanto OSFL.

Relativamente à perspetiva de trabalhos futuros, tendo como base o presente estudo e como foi referido anteriormente, torna-se importante estudar a motivação por parte dos dadores. Assume também importância desenvolver um trabalho no seio da comunidade dos doentes que aguardam por um transplante de medula óssea e respetivos familiares tendo em vista as suas motivações, os motivos de quererem ou não dar visibilidade ao seu caso. Um dos objetivos do Movimento Vida é o de dar apoio biopsicossocial a doentes e respetivos familiares e efetuar o estudo que este apoio pode trazer à vida destas pessoas assume também um interesse relevante para estudos futuros.

Referências

- Almeida, V. (2011). *As instituições particulares de solidariedade social: governação e terceiro setor*. Coimbra: Almedina
- Andrade, M. A., & Franco, R. C. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação
- André, I., & Abreu, A. (2006). *Dimensões e Espaços da Inovação Social*. Finisterra, XLI, pp. 121-141
- Azevedo, C., Franco, R. C. & Menezes, J. W. (Coord.). (2012). *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social* (3ª ed.). Porto: PositivAgenda
- Azevedo, C. & Franco, R. C. (2012). *Gestão e planeamento estratégico nas OSFL*. In Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. W. (Coord.) (3ª ed.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social* (pp. 163-207). Porto: PositivAgenda
- Batalha, S. (2012). *OSFL – Como ter uma comunicação eficaz com os media tradicionais e com os novos media, o futuro pertence ao vídeo*. In Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. W. (Coord.) (3ª ed.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social* (pp. 296-305). Porto: PositivAgenda
- Barrett, R. (2011). *Como construir uma organização gerida por valores – uma abordagem prática e sistémica para a transformação cultural sustentável*. Porto: Biorumo
- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M. P., Cunha, R. C. & Rego, A. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Editora RH
- Caldeira, J. (2009). *Monitorização da performance organizacional*. Coimbra: Almedina
- Carvalho, J. M. S. *O desempenho nas organizações sem fins lucrativos*. Manuscrito não publicado, Instituto Superior da Maia, Porto. Disponível em [\[http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/ODEsempenhonasOrgani548ewwpbdemdeqhfasmqksyxgzgwkshtlj.pdf\]](http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/ODEsempenhonasOrgani548ewwpbdemdeqhfasmqksyxgzgwkshtlj.pdf) acedido em 28/02/2013
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas

- Cruz, C. P. (2006), *Balanced Scorecard Concentrar uma Organização no que é Importante*, Porto: Vida Económica
- Dantas, J. & Moreira, A. C. (2011). *O processo de inovação*. Lisboa: Lidel
- Devillard, O. (2001), *A Dinâmica das Equipas*, Lisboa: Bertrand Editora
- Drucker, P. F. (1989). *What business can learn from nonprofits*. Harvard Business Review, jul-ago, 88-93
- Drucker, P. F. (1993). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural
- Drucker, P. F. (1997). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural
- Drucker, P. F. (2005). *Managing the nonprofit organization: practices and principles*. New York: Harper
- Drucker, P. F., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Ragan, V. K., Hesselbein, F. (2008). *As cinco questões mais importantes que deve sempre colocar à sua organização*. Lisboa: SmartBook
- Evers, A. & Laville, J. (2004). *Defining the third sector in Europe*. In Evers, A. & Laville, J. (Eds), *The third sector in Europe, globalization and welfare*. Edward Elgar Publishing, Inc.
- Fernandes, R. C. (1994). *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Abreu, P. N. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill
- Franco, R. C. (2012). *Marketing nas OSFL*. In Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. W. (Coord.). (3ªed.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social* (pp. 229-268). Porto: PositivAgenda
- Frankl, V. E. (2009), *Em Busca de Sentido: Um Psicólogo no Campo de Concentração*, São Leopoldo: Editora Vozes
- Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Ed. Verbo

- Gable, G. G. (1994). *Integrating case study and survey research methods: an example in information systems*. European Journal of Information Systems, 3(2), 112-126
- Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no século XX*. Porto: Vida Económica
- Hall, P. D. (1992). *Inventing the nonprofit setor and other essays on philanthropy, voluntarism, and nonprofit organizations*. The Johns Hopkins University Press
- Hooper, A. & Potter, J. (2005). *Liderança inteligente, criar a paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora
- Hughes, M.; Terrel, J. B. (2009), *A Inteligência Emocional de Uma Equipa, Compreendendo e Desenvolvendo os Comportamentos de Sucesso*, Smartbook
- Kaplan, R. S. (2000). *Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations*. Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring 2001, 353-370
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004), *How Strategy Maps Frame an Organisations Objectives*. Financial Executive;
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Prémio de execução, concretize a estratégia do seu negócio com eficácia e reforce a sua vantagem competitiva*. Lisboa: Actual Editora
- Klein, G. (2001). *Fontes do poder – O modo como as pessoas tomam decisões*. Lisboa: Instituto Piaget
- Kotler, P. (1994). *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0*. Lisboa: Actual Editora
- Leite, A. P. (2012). (2ª ed.). *O amor como critério de gestão*. Parede: Príncípia
- Luciara, N., L., Sanchez-Runde, C. & Steers, R. M.. (2009). *Culture and organization design: strategy, structure, and decision-making*. In Bhagat, R. S. & Steers, R. M.

- (Eds.) (1ªed.), *Culture and organization design: strategy, structure, and decision-making* (pp. 71-117). Cambridge University Press
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter: o essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico
- Meneses, J. W. (2012). *Liderança nas organizações sem fins lucrativos*. In Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. W. (Coord.). (3ªed.), *Gestão de organizações sem Fins Lucrativos – O Desafio da Inovação Social* (pp. 135-161). Porto: PositivAgenda
- Morais, T. (2006). *Compromisso: nunca desistir*. Parede: Booknomics
- Montserrat, X. (2006). *Como motivar - dinâmicas para o sucesso*. Porto: ASA Editores
- Mucchielli, A. (1984). *As motivações*. Mem Martins: Publicações Europa-América
- Mulgan, G. (2012). *Inovação social*. In Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. W. (Coord.). (3ªed.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social* (pp. 51-74). Porto: PositivAgenda
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill
- Parente, C. (2012). *Gestão de pessoas em OSL*. In Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. W. (Coord.). (3ªed.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social* (pp. 307-354). Porto: PositivAgenda
- Peters, T., Philips, J. R. & Waterman Jr., R. H. (1980). *Structure is not organization*. Business Horizons, 23(3), pp. 14-26
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall
- Röhrich, O. (2012). *Os 11 elementos da motivação*. Lisboa: Lidel
- Rolo, O. B., (2008). *Curso de gestão das organizações*. Parede: Edix
- Roque, A. (2012). *Partes interessadas e as OSFL*. In Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. W. (Coord.). (3ªed.), *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos – O Desafio da Inovação Social* (pp. 209-228). Porto: PositivAgenda

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1994). *Measuring of non-profit sector across-nationally: a comparative methodology*. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 4 (4), pp. 530-554

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-nationally*. Manuscrito não publicado, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies. Disponível em [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP22_1996.pdf] acessado em 28/02/2013

Sargeant, A., Ford, J. B., & West, D. C. (2006). *Perpetual determinants of nonprofit giving behavior*. Journal of Business Research, 59, 155-165

Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis, Cevalier (2009). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget

Steiner, R. (1987). *NonProfit Organizations and the Market*. In Powell, W.W. (Edit.). *The Nonprofit Sector* (pp. 118-137). Yale University Press

Venture Philanthropy Partners by McKinsey & Company (2001). *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Disponível em http://www.vppartners.org/sites/default/files/reports/full_rpt.pdf

Worth, M. J. (2009). *Nonprofit management: principles and practice*. SAGE Publications, Inc.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman

Anexo A – Documento de Constituição da Associação

Anexo B – Notícias de Alguns Factos Relevantes no Âmbito deste Trabalho, Desde o Anúncio da Doença do Gustavo até à Campanha “Dar Mais Vida ao IPO”

É DIVULGADA À COMUNICAÇÃO SOCIAL, A DOENÇA DE GUSTAVO, FILHO DE CARLOS MARTINS APÓS O PORTUGAL 6 – BÓSNIA HERZEGOVINA 2

Gustavo, de 3 anos, sofre de leucemia e a notícia da sua doença provocou grande comoção no final do jogo no balneário de Portugal. "Não houve muita festa, porque houve uma notícia desagradável, relacionada com o filho do Martins. Estamos todos com ele, e espero que as pessoas sejam sensibilizadas para doar sangue e medula óssea, porque é uma situação que afecta muitas crianças. Acabou por ser uma amargura para nós, é uma situação complicada, mas acredito que vai correr tudo bem", disse Cristiano Ronaldo.

No final do jogo, os futebolistas uniram-se em torno do companheiro no balneário, tendo o médico Henrique Jones explicado ao grupo em que consiste a doença em questão.

Paulo Bento também se pronunciou sobre o problema: "Quero fazer uma dedicatória ao Carlos Martins que atravessa um momento complicado."

Já esta quarta-feira, Fábio Coentrão, Nani e Ronaldo colocaram no twitter apelos para se encontrar um dador compatível com Gustavo: "Ontem conseguimos uma importante vitória para Portugal. Infelizmente o dia não foi de alegria como esperávamos porque o nosso colega de selecção, Carlos Martins precisa da ajuda de todos os portugueses para superar a doença do filho. Temos todos de nos unir e em conjunto, doar sangue de forma a que se encontre alguém compatível e também se supere este obstáculo da mesma forma que o fazemos no futebol: juntos e em equipa. Visitem os centros no norte em <http://www.chnorte.min-saude.pt/>, no centro em <http://www.histocentro.pt/> e no sul em <http://www.chsul.pt/>."

In Correio da Manhã (16/11/2011)

<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/ultima-hora/filho-de-carlos-martins-precisa-de-transplante>

APRESENTAÇÃO DO MOVIMENTO VIDA EM CONFERÊNCIA DE IMPRENSA
CONJUNTA COM DRA. LUÍSA PAIS E ANTÓNIO MARTINS, DADA NO
CENTRO DE HISTOCOMPATIBILIDADE DO CENTRO

Ontem, em Coimbra, a família e amigos do jogador Carlos Martins apresentaram o movimento Vida, cujo objectivo é sensibilizar para a dádiva de sangue e organizar recolhas. O projecto é desenvolvido em parceria com o Centro de Histocompatibilidade do Centro.



Dra. Luísa Pais, Diretora, à data, do Centro de Histocompatibilidade do Centro, e
António Martins, tio do Gustavo.

In Correio da Manhã (28/03/2012)

<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/nacional/saude/pais-precisa-de-jovens-dadores-de-sangue>

DISPONIBILIZAÇÃO DA PÁGINA DO FACEBOOK A TODOS OS QUE
QUEIRAM VER O SEU CASO DIVULGADO

Boa tarde a todos

A nossa família sabe o quanto é difícil encontrar alguém cuja medula seja compatível com o receptor. Sabemos que em 100.000 pessoas só uma pessoa será compatível. O Gustavo sabe-o. Muitas outras crianças, jovens e adultos também o sabem.

Neste sentido, e com o objectivo de mantermos o maior número possível de recolhas, através das brigadas de recolha de sangue para potenciais dadores de medula óssea dos centros de Histocompatibilidade, todas as famílias que desejem fazer um apelo à dádiva disponibilizamos a página do facebook do Gustavo.

O nosso objectivo é devolver o sorriso a quem tão precocemente lhe foi usurpado.

Enviem-nos as vossas fotografias, se assim entenderem, bem como uma breve descrição do caso e o respectivo apelo, para os seguintes e-mails:
vamosajudarogustavo@gmail.com

geral@movimentovida.com

Muito obrigado a todos

In Página do Facebook Vamos Ajudar o Gustavo (Movimento Vida) (01/05/2012)

COMUNICADO DE CARLOS MARTINS ATRAVÉS DA PÁGINA DO FACEBOOK A ANUNCIAR QUE FOI ENCONTRADO DADOR PARA O GUSTAVO

Para todos – Comunicado

Hoje é um dia de muita alegria.

Com enorme gratidão, comoção e satisfação anunciamos que, após um longo e exasperante período de espera, foi encontrado um dador totalmente compatível com Gustavo.

A todos os que se preocuparam, que perderam horas do seu tempo, que fizeram quilómetros e se sujeitaram a filas de espera, que disseram presente, que partilharam a nossa dor e aderiram ao movimento de ajuda ao gustavo, o nosso muito obrigado.

Foi dado um passo muito importante para cura do Gustavo.

Pedimos, também, do fundo do nosso coração, para que esta onda de solidariedade se mantenha e que muitas mais vidas sejam salvas.

Continuaremos a dar notícias actualizadas quanto ao estado de saúde do Gustavo, na página <https://www.facebook.com/vamosajudarogustavo> e www.vamosajudarogustavo.com

Mais uma vez, em meu nome e em nome da minha família, o nosso muito, muito obrigado!

Vamos continuar a salvar vidas!

Carlos Martins

In Página do Facebook Vamos Ajudar o Gustavo (Movimento Vida) (11/05/2012)

GUSTAVO É TRANSPLANTADO, INFORMAÇÃO NA PÁGINA DO FACEBOOK SOBRE A FORMA COMO CORREU

Mais um DIA, mais uma ETAPA.

O transplante de medula óssea correu dentro da normalidade, o processo foi longo mas correu bem.

O Gustavo encontra-se muito bem-disposto e, mais uma vez, voltou a provar que é uma criança cheia de força e coragem.

Não poderia ser de outra forma - Sentimos o apoio e a energia positiva de todos!

E é a todos vós que quero, mais uma vez, agradecer todo o carinho e solidariedade.

Os próximos dias serão importantes. Depois, teremos ainda de esperar algumas semanas para avaliar o sucesso do tratamento.

Acreditamos que irá correr tudo pelo melhor e, certamente, quando voltar a dar-vos notícias serão fantásticas.

Vamos manter-nos unidos junto do Gustavo para que este recupere o melhor e o mais rápido possível.

Obrigado por tudo.

Carlos Martins

In Página do Facebook Vamos Ajudar o Gustavo (Movimento Vida) (24/05/2012)

ANUNCIO ATRAVÉS DA PÁGINA DO FACEBOOK DA CRIAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO E APELO AOS À COMUNIDADE PARA PARTICIPAR NA ESCOLHA DO NOME¹⁹

Criação de ASSOCIAÇÃO

Ajuda a encontrar um NOME – PARTICIPA

Vamos criar uma associação sem fins lucrativos cujos objectivos serão: (1) Sensibilização para a importância da inscrição como potencial dador de medula óssea; (2) sensibilização para a dádiva de sangue e dos seus componentes; (3) Divulgação e organização de campanhas de colheita de sangue.

Partindo do princípio que um maior número de pessoas inscritas na Base de Dados de potenciais dadores de medula óssea é um sinal de esperança para muitos doentes e suas famílias e de que os doentes que aguardam por um transplante de medula óssea têm necessidade – antes, durante e após o transplante – de frequentes transfusões de componentes sanguíneos (glóbulos vermelhos e plaquetas), esta associação transforma-se, assim, num movimento integrador que apela tanto à dádiva de sangue e componentes, como à inscrição de potenciais dadores de medula óssea.

Como o que se pretende é que a associação seja feita para e por todos, vimos pedir a tua colaboração para encontrar um NOME para esta associação/movimento.

Dá-nos a tua sugestão até dia 13 de Junho, Quarta-Feira. Tudo o que pedimos é um pouco do teu tempo e da tua imaginação. Deixa a tua sugestão enviando um e-mail para

vamosajudarogustavo@gmail.com

Vamos fazer desta luta uma luta de todos e desta associação o rosto do pedido de ajuda de muitas crianças e pessoas doentes!

Mais uma vez contamos contigo.

In Página do Facebook Vamos Ajudar o Gustavo (Movimento Vida) (08/06/2012)

¹⁹ Depois de alguma reflexão surgiram algumas dúvidas por parte dos elementos do Movimento Vida sobre a escolha do nome, no entanto este manteve-se (Nota do Autor).

CARLOS MARTINS INFORMA OS FÃS DO FACEBOOK DE QUE GUSTAVO JÁ TEVE ALTA

O Gustavo teve alta e já está em casa.

Após algumas semanas de internamento depois de sujeito a um transplante de medula o Gustavo teve alta hospitalar.

Foi hoje, ao início da tarde, que o Gustavo saiu do IPO e regressou a casa. O regresso a casa representa outra grande vitória.

O Gustavo está muito bem-disposto e pode, finalmente, voltar a brincar com os irmãos. Mais um passo foi dado, outros ainda terão que ser dados.

Mais uma vez agradecemos toda a energia positiva, toda a esperança e toda a força que nos deram. Também foi graças a isso que o Gustavo encontrou a cura e já está em casa com a família.

Obrigado por tudo.

Carlos Martins

In Página do Facebook Vamos Ajudar o Gustavo (Movimento Vida) (10/06/2012)

ANUNCIO À COMUNICAÇÃO SOCIAL EM CONFERÊNCIA DE IMPRENSA EM
OLIVEIRA DO HOSPITAL, TERRA NATAL DE CARLOS MARTINS DO
LANÇAMENTO DO MOVIMENTO VIDA SOB O MOTE “SER HERÓI ESTÁ NO
SANGUE, ENTRA NA CORRENTE”



Da esquerda para a direita, Dra. Luísa Pais, Diretora, à data, do Centro de Histocompatibilidade do Centro e sócia fundadora do Movimento Vida, Carlos Martins, pai do Gustavo e sócio fundador do Movimento Vida, Dr. José Carlos Alexandrino, Presidente da Câmara Municipal de Oliveira do Hospital e Dr. Álvaro de Abreu Herdade, Presidente do Conselho de Administração da Fundação Aurélio Amaro Diniz.



Da esquerda para a direita, António Martins, tio do Gustavo e sócio fundador e também Presidente do Movimento Vida com alguns dos restantes sócios fundadores, Dra. Luísa Pais, Margarida Simões e Carlos Veloso.

Comunicado na Página do Facebook

MOVIMENTO VIDA - SER HEROI ESTÁ NO SANGUE, ENTRA NA CORRENTE

Foi lançada uma plataforma de sensibilização e acção para a dádiva de sangue, seja para angariação de potenciais dadores de medula óssea, seja para a dádiva de sangue e seus componentes. Esta plataforma surge de várias evidências, entre as quais, a urgência que muitos dos doentes do foro (onco -) hematológico têm de um transplante de medula óssea e das necessidades recorrentes de transfusões de sangue.

Neste sentido, a organização de brigadas de recolha de sangue será uma das prioridades da associação. O arranque das actividades será em Oliveira do Hospital, no mês de Julho, no certame anual, ExpOH. O evento terá como associados a Câmara Municipal de Oliveira do Hospital, a Fundação Aurélio Amaro Diniz e o Instituto do Sangue e da Transplantação. Iniciativa que será a primeira de muitas.

Será lançado muito em breve o *site* do Movimento Vida, onde estarão disponíveis todos os conteúdos relevantes relacionados com esta associação.

A todos vós o nosso muito obrigado.

Contamos convosco.

Carlos Martins

In Página do Facebook Vamos Ajudar o Gustavo (Movimento Vida) (28/06/2012)

MOVIMENTO VIDA NA EXPOH

No rescaldo da terceira edição da ExpOH que, por diversas vezes, registou “casa cheia” a avaliação só podia ser positiva. “Acho que, no cômputo geral, Oliveira do Hospital ganhou com a ExpOH”, verificou o responsável pela Comissão organizadora do certame, referindo-se em particular ao objetivo superado, de fazer da ExPOH um “espaço de oportunidades de negócio para as empresas” e uma montra do que de “melhor existe no concelho”.

Uma prova para a qual foi determinante, explicou José Francisco Rolo, o aumento do número de expositores, num total de 133, e de visitantes, na ordem dos 40 mil, tendo ultrapassado a fasquia alcançada no ano passado (34 mil) e que servia de referência para o certame que agora findou. Importante, segundo o responsável, foi também a matriz solidária associada ao certame no âmbito da parceria estabelecida com o Movimento Vida, criado pelo futebolista Carlos Martins e que possibilitou uma “mediatização da ExpOH a nível nacional”.

In Correio da Beira Serra (08/08/2012)



Cartaz da ExpOH



Alguns dos rostos que se associaram à campanha, da esquerda para a direita, Ricardo Guedes, Dânia Neto, Expensive Soul, Leandro e Mickael Carreira.

MOVIMENTO VIDA E A CAMPANHA “DAR MAIS VIDA AO IPO”

A campanha “Dar Mais Vida ao IPO” é o mais recente projeto da Best Wishes, que, ao longo deste ano (2013), vai recolher fundos para aquisição de equipamento hospitalar para os serviços de internamento e urologia do Instituto Português de Oncologia.

In Revista Exame (Março 2013)



Carlos Martins durante a gravação do *spot* publicitário da campanha.



Carlos Martins com outros elementos do Movimento Vida, da esquerda para a direita, Margarida Simões, António Martins e Carlos Veloso, durante o *making of* da campanha.